ESTIMATES

# Immigration and Refugee Board

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-12
ISBN 0-660-62495-8

105-00924/

# Immigration and Refugee Board

## Part III — Report on Plans and Priorities

**2004-2005**
**Estimates**

Judy Sgro
Minister of Citizenship and Immigration

# TABLE OF CONTENTS


**I. MESSAGES** ..... **1**

1.1 Chairperson's Message ..... 1

1.2 Management Representation Statement ..... 3

**II. RAISON D'ÊTRE** ..... **5**

2.1 Who We Are ..... 5

2.2 What We Do ..... 5

2.3 Benefits for Canadians ..... 7

2.4 Key Relationships ..... 8

**III. PLANNING OVERVIEW** ..... **10**

3.1 International Context ..... 10

3.2 Domestic Context ..... 12

**IV. PLANS AND PRIORITIES** ..... **15**

4.1 IRB Strategic Priorities ..... 15

4.2 Business Lines, Commitments and Planned Results ..... 16

4.2.1 Refugee Protection ..... 17

4.2.2 Admissibility Hearings and Detention Reviews ..... 23

4.2.3 Immigration Appeals ..... 26

4.2.4 Corporate Management and Services ..... 30

**V. ORGANIZATION** ..... **39**

5.1 Responsibilities ..... 39

5.2 IRB Organization Chart ..... 40

5.3 Agency Planned Spending ..... 41

**VI. ANNEXES** ..... **42**

Annex 1: Financial Information ..... 42

Annex 2: Action Plan for Refugee Protection ..... 43

Annex 3: Integrated Case Management System Project ..... 44

Annex 4: Other Information ..... 45

*Refugees and immigrants have always been part of Canadian history and will continue to help shape our society.*

*Hungarian refugee child upon arrival in Canada, circa 1957. Star Weekly/National Archives of Canada*

# I. MESSAGES

## 1.1 Chairperson's Message

I am pleased to present the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* for the Immigration and Refugee Board (IRB).

The IRB is recognized internationally as being at the forefront of institutions charged with decision making in immigration and refugee matters. An innovator in the field of administrative justice, the IRB is also the largest organization of its kind in Canada.

Other countries have studied and adopted elements of Canada's model for immigration and refugee decision making. Central to the Canadian approach is the concept that an independent administrative tribunal affords a faster and simpler means of imparting justice than that traditionally provided by court systems.

As an organization, the IRB consists of three distinct administrative tribunals and a management infrastructure to support decision making. Yet the IRB is much larger than the collective functioning of its various parts. The IRB is an institutional expression of the values of fairness and compassion that have distinguished Canada's tradition of humanitarianism. As such, the IRB contributes to Canada's reputation and role in the world today.

The world continues to see significant and unpredictable levels of migration and refugee movement and the IRB has no control over the factors influencing the numbers of cases referred to it. Thus, our strategy has been to devise sound and reliable processes to ensure fairness while steadily advancing greater levels of efficiency. This has involved the capacity to quickly innovate and respond flexibly to changing circumstances.

The IRB carried out a fundamental review of all aspects of its mandate and during the past year implemented Action Plans in each of its tribunals. These Plans provide a foundation for transforming the way the IRB conducts its work. One of the results has been a marked increase in the number of decisions finalized.

We have accomplished a major turnaround in the number of refugee claims waiting for a decision. Finalizing an unprecedented 45,000 refugee claims has meant reducing the number of claims waiting from 52,000 on April 1, 2003 to 36,500 on March 31, 2004.

An overriding priority in 2004-05 is to sustain this high number of finalized decisions rendered for a second consecutive year. We have established the target of rendering close to 64,000 decisions across our three tribunals. This represents an increase of 27% beyond the average of a substantial 50,000 decisions rendered annually in the three years preceding 2003-04.

Still, we must always keep in mind that these large numbers are made up of individual cases, each involving individual persons. As tribunals charged with impartial decision making by independent decision makers, the success of what we

do is measured as much by the soundness and fairness of our decision making as it is by our efficiency. We deal constantly with these dual objectives on behalf of Canadians.

In this regard, the fundamental reform of the appointment process for the Board's decision makers, announced by the Minister of Citizenship and Immigration in March 2004, supports these objectives. This reform will make an important contribution to the quality and effectiveness of IRB decision making.

The Board's employees and decision makers demonstrate continued professionalism and commitment to their work. Their efforts are critical to our mission – to provide Canadians with well reasoned decisions on immigration and refugee matters, efficiently, fairly and in accordance with the law. Key to our success is building on our organizational talent, experience and expertise, and ensuring that our people have adequate tools to adapt quickly to emerging challenges.

The independence and fairness of the IRB's decision making contributes to the strength and integrity of Canada's immigration and refugee system. The IRB also contributes to Canada's reputation and role in the world. This is among the foremost priorities of Canada's government today.

*Jean-Guy Fleury*
*Chairperson*

## 1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Immigration and Refugee Board (IRB).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- The document is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

***Marilyn Stuart-Major***
***Executive Director***

# II. RAISON D'ÊTRE

## 2.1 Who We Are

The Immigration and Refugee Board (IRB) is an independent government organization responsible for making well-reasoned decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.[1]

Performing quasi-judicial functions in its three administrative tribunals, the IRB provides a simpler and quicker form of justice than that traditionally provided by courts, while adhering to the principle of natural justice.[2] The Board is accountable to Parliament reporting to it through the Minister of Citizenship and Immigration.

The IRB works impartially to ensure that all people who come before it are treated fairly. It is equally committed to delivering administrative justice quickly and efficiently. The Board renders tens of thousands of decisions every year, and each decision is made after careful examination of the evidence presented and in a manner consistent with the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.

The decisions rendered by the Board directly affect the lives of individuals. Consequently, the success of the IRB is to be measured as much by the soundness and fairness of its decisions as it is by the efficiency of its decision making.

The IRB's head office is located in Ottawa. Its Web site is found at http://www.irb-cisr.gc.ca/. The Board has five regional offices located across the country, in Calgary, Montreal, Ottawa, Toronto and Vancouver (see Section V for more detail regarding the IRB's organization).

## 2.2 What We Do

The IRB is made up of four business lines or areas of activity:

- Refugee Protection;
- Admissibility Hearings and Detention Reviews;
- Immigration Appeals; and
- Corporate Management and Services.

The first three business lines encompass all the decision-making functions of the IRB, including related activities such as case preparation and research, scheduling of hearings, legal services, foreign language interpretation, technological support, translation services, as well as clerical and administrative support.

The fourth business line, Corporate Management and Services, supports the IRB's tribunals through a range of activities.

Decision makers in the areas of refugee protection and immigration appeals are appointed by the Governor in Council. Decision makers in the areas of admissibility hearings and detention

[1] The legislation governing the work of the IRB is Canada's *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA), which came into effect on June 28, 2002. See http://laws.justice.gc.ca/en/I-2.5/index.html.

[2] Natural justice is a principle of law that requires administrative tribunals, such as the IRB, to be procedurally fair when making decisions. If natural justice is not followed, it may render the decision void. Natural justice is comprised of two main subrules: (1) a person must know the case that he or she must meet and have an opportunity to be heard; and (2) the decision maker must be unbiased.

reviews are appointed under the *Public Service Employment Act*.

### *Refugee Protection*

The Refugee Protection business line has the responsibility to render decisions regarding claims for refugee protection made by persons in Canada. Decisions are made with respect to whether a person has a "well-founded fear of persecution by reason of race, religion, nationality, membership in a particular social group or political opinion" (the United Nations definition of a refugee.) Decisions are rendered also on the basis of whether a person faces a danger of torture or risk to life or risk of cruel and unusual treatment or punishment if returned. By rendering these decisions, Canada fulfils its obligations as a signatory to the *1951 United Nations Convention Relating to the Status of Refugees*, the *1967 Protocol Relating to the Status of Refugees* and the *1984 United Nations Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman and Degrading Treatment or Punishment*.

This business line is forecast to have spending in 2004-05 of $85.2 million and 805 full-time equivalents (FTEs).

### *Admissibility Hearings and Detention Reviews*

The Admissibility Hearings and Detention Reviews business line is responsible for conducting:

- admissibility hearings for people who are seeking entry into Canada, or who are already in Canada and are considered to be inadmissible; and
- detention reviews for persons who have been detained for immigration reasons during the examination, inadmissibility hearing or removal process.

This business line is forecast to have spending in 2004-05 of $10.1 million and 50 FTEs.

### *Immigration Appeals*

The Immigration Appeals business line is responsible to hear and decide appeals of the following:

- Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused;
- permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa, and protected persons who have been ordered removed from Canada;
- permanent residents determined outside of Canada by an immigration officer not to have fulfilled their residency obligation; and
- the Minister responsible for the Canada Border Services Agency who may appeal a decision made by the IRB at an admissibility hearing.

This business line is forecast to have spending in 2004-05 of 8.1 million and 70 FTEs.

***Corporate Management and Services***

The Corporate Management and Services business line encompasses a range of activities that support the three decision-making business lines, including:

- ensuring strategic, operational and resource planning and policy development;
- ensuring strategic case management;
- strengthening relationships with stakeholders;
- managing internal and external communications;
- providing administrative, financial and human resources services; and
- providing leading edge technology, embracing the principles of on-line services.

This business line is forecast to have spending in 2004-05 of $29.8 million and 255 FTEs.

## 2.3 Benefits for Canadians

Immigrants and refugees have always made an enormous contribution to Canada's growth and development. Canadians benefit from an immigration and refugee system that serves the country's priorities, expresses its values and fulfills its international obligations. The IRB is an innovative partner within that system. In pursuing its mandate, it benefits Canadians in a number of ways. For example, its hearings regarding refugee claims ensure that Canada accepts those in need of protection. Its hearings regarding admissibility and detention reviews play an important role in balancing individual rights and the security of Canadians. Its independent appeal mechanism for sponsorship cases contributes to fairness of process for such cases.

Through the decisions it renders, the IRB contributes more broadly to the quality of life in Canada's communities by strengthening the social fabric and by reflecting and reinforcing values that are important to the country. These values include respect for human rights, equality

***No decision is made lightly***

*Every day, IRB decision makers decide the fate of the people who appear before them. Their decisions not only have an impact on the lives and security of these individuals but also contribute to the security of Canadians and to the integrity of Canada's immigration and refugee system.*

and fairness, respect for peace and the rule of law. In this respect, the work of the IRB is aligned with the third theme highlighted in the Government of Canada's annual performance report, entitled *Canada's Performance*, notably, The Strength and Safety of Canadian Communities (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/01/cp-rc_e.html). This government-wide report measures annual progress toward broad societal goals.

Globally, the Board contributes to Canada's commitment to support an international framework associated with the work of the United Nations that affords the world's refugees the right of protection. This protection is in keeping with Canada's tradition of humanitarianism and is an expression of our country's core values of fairness and compassion.

Canada's particular approach to refugee determination is highly regarded by other nations and has enhanced the reputation of Canadians abroad. The essence of its approach is the concept of an independent administrative tribunal that combines an emphasis on fairness with efficiency. Elements of Canada's approach to refugee determination have been studied and adopted by other countries. Thus, Canadians benefit from the IRB's contribution to Canada's role in the world at large. Strengthening this role is one of the Government of Canada's current priorities. As stated in the most recent *Speech from the Throne*:

> "Canadians want their country to play a distinctive and independent role in making the world more secure, more peaceful, more co-operative, more open . . . We can play a distinctive role based on our values – the rule of law, liberty, democracy, equality of opportunity, and fairness."

The IRB is an institutional expression of these Canadian priorities.

## 2.4 Key Relationships

While the IRB functions as a separate and independent organization, it nevertheless remains an integral part of Canada's immigration and refugee system. As such, it establishes a number of key partnerships and relationships.[3]

One of the Board's most important relationships is with Citizenship and Immigration Canada (CIC) (http://www.cic.gc.ca/english/index.html), which has lead responsibility for overall policy development, the selection of temporary and permanent residents (including refugees selected abroad), the admission and integration of newcomers and the granting of citizenship.

As well, the Board has important relationships with the new Canada Border Services Agency (CBSA) (http://www.cbsa-asfc.gc.ca/). With the recent creation of the CBSA, many of the enforcement functions formerly carried out by CIC, notably detention, removals, investigations, intelligence and immigration control functions overseas, have been transferred to the new agency.

[3] For more detail on the IRB's relationships with stakeholders, see Section 4.2.4.

All refugee claims, detention reviews and admissibility hearings that come before the IRB are referred by CIC or the CBSA. Canadian citizens or permanent residents who are sponsoring close family members to immigrate to Canada may appeal refusals by CIC of their applications. The IRB also receives appeals from certain removal orders and from residency obligation decisions. Once one of the Board's three tribunals renders an independent decision, CIC and CBSA continue handling the cases according to their respective mandates and responsibilities.

The IRB also relies on effective relationships with stakeholders who play a role in its proceedings and has developed a network of fora with key stakeholders both nationally and regionally. In addition, the IRB works with international partners through a variety of means, which allows the IRB to learn from others, to keep abreast of international trends in the area of refugee protection and to share best practices.

# III. PLANNING OVERVIEW

The Immigration and Refugee Board is funded through Parliamentary appropriations and is accountable to Parliament for the utilization of these resources.

The IRB carries out its mandate within a continually changing environment. A variety of international and domestic factors can generate risk and opportunities and influence the Board's work and planning context. Conflicts and country conditions abroad can result in refugee movements affecting the number of protection claims made in Canada and the number of people seeking admission, as can unexplained shifts in international patterns of migration. As well, increased focus globally on border protection and security affects the overall movement of people. Changes to Canadian legislation may also affect the Board's operations.

Thus, an important dimension to the Board's environment is that it has virtually no control over the forces affecting the numbers of cases it receives. And while its tribunals are independent, the work of the Board is carried out in the broader context of government legislation and policy.

It is anticipated that the factors outlined below will shape the environment in which the IRB delivers on its commitments during the planning period ahead.

## 3.1 International Context

Canada's refugee determination system is founded on international agreements to which it is a signatory.[4] Consequently, the factors that influence the IRB's work regarding refugee protection are largely international in scope.

In recent years, increases in global migration and international events have affected the environment in which refugee protection must be provided. Many factors continue to influence refugee flows: new and insidious forms of persecution; a proliferation of conflicts generating flight; and refugee-producing situations and an overall lack of durable solutions.

In 2003, the world continued to witness significant movements of people around the globe. At the beginning of the year, 20.6 million people – almost 1 million more than in the previous year – or one out of every 300 persons worldwide, were considered "persons of concern" falling under the mandate of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR).[5] Women and children make up a large proportion of the persons of concern.

Like all refugee-receiving countries, Canada is directly affected by refugee flows that can fluctuate considerably in any given year. Figure 3.1 below provides a picture of fluctuating numbers of refugee claims made to major refugee-receiving countries since 1994. In 2003, Canada,

[4] These include the *1951 United Nations Convention Relating to the Status of Refugees*, the *1967 Protocol Relating to the Status of Refugees* and the *1984 United Nations Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman and Degrading Treatment or Punishment*.

[5] For more information on the UNHCR, see http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

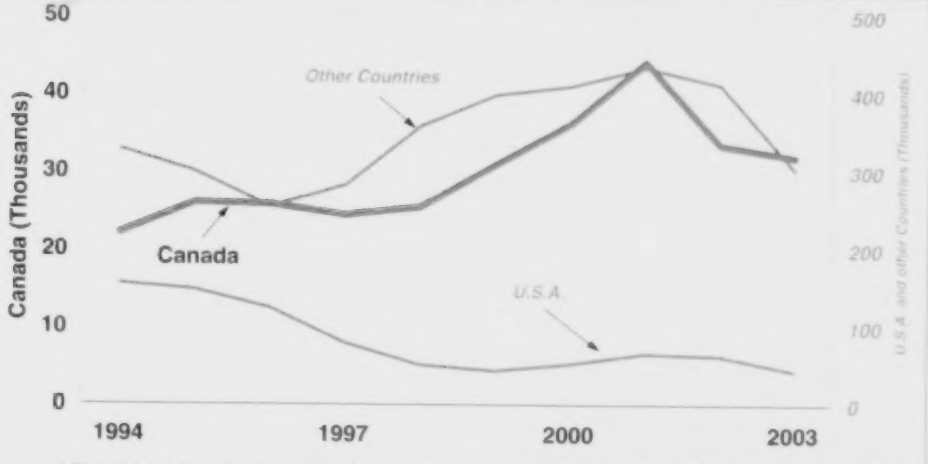
like many Western nations, experienced a slight decrease in the number of people making refugee protection claims, with 5% fewer claims than in the previous year. This number of claims was still 25% higher than the average experienced in the mid- to late-1990s. Similarly, Sweden, which had experienced a 40% increase between 2001 and 2002, saw a 5% drop in 2003. Other countries, such as the United Kingdom, experienced even sharper declines.

Internationally, there are a range of policy responses to new and emerging refugee protection challenges. Durable solutions include providing greater protection of refugees in regions close to refugee-producing situations and strategic use of resettlement. At the same time, strengthening the integrity of protection systems in individual countries remains very important. In response to changing demands many countries are modifying their refugee protection systems. An important dimension of refugee protection work is ensuring fair and effective processes that grant protection for those in need, as distinguished from those seeking to use asylum procedures for reasons unrelated to protection.

This challenge is not unique to Canada. It reinforces the importance of working within the international community to prevent abuse of asylum procedures, to share best practices and to build confidence in the integrity of immigration and refugee determination systems. It is also important to keep abreast of international trends. For example, governments around the world are increasingly faced with migrants on the move, for varying reasons. Governments are further challenged in balancing humanitarian considerations and evolving security dimensions.

The international context also affects the work of the IRB related to immigration appeals, admissibility hearings and detention reviews. Immigration continues

**Figure 3.1**
**Refugee Claims Filed – 1994 to 2003**
**Canada, U.S.A. and Other Refugee-Receiving Countries***




* Other Refugee-Receiving Countries include 14 states in Western Europe and Australia. These countries, along with Canada and the U.S.A., are part of Intergovernmental Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policies (IGC).
Source: IGC (January 2004)

to be very important for Canada with immigrants making up an increasing proportion of its population. In this context, and given the Canadian government priority to promote family reunification, there is an emerging trend of increased numbers of sponsorship applications, thus adding to the volume of appeals of sponsorship decisions made to the Board. Within a heightened international security environment, government initiatives for protecting the health, safety and security of Canadians and managing access to the country, will influence the IRB's work in the areas of admissibility hearings, detention reviews and appeals from removal orders.

## 3.2 Domestic Context

Workload pressures for 2004-05 will continue to be high in the three tribunals.

Though the IRB finalized an unprecedented number of refugee claims in 2003-04, it will begin the planning period with 36,500 claims awaiting a decision, still very high. The number of referred refugee claims in 2004-05 is forecast at 35,000. This is higher than in 2003-04 and the IRB will be closely monitoring the number of new claims referred to it throughout the year.

One of the elements influencing the forecast for 2004-05 is the planned implementation of the *Safe Third Country Agreement*[6] between the United States and Canada. This Agreement will require, with certain exceptions, refugee protection claimants who travel through the United States or Canada to make their claims in the country where they first arrive. In the short term, there is the potential that the implementation of the Agreement will contribute to an increase in the number of claims in Canada. As well, it could affect the admissibility hearings and detention reviews workload. Experience with implementation of this agreement will be required to fully appreciate its impact on the Board's workload.

While the volume of admissibility hearings declined slightly in comparison with previous years, the workload has remained considerable due to new cases involving a broader scope of inquiry and more complexity under the IRPA. For example, hearings may now involve security issues, such as terrorism, human or international rights violations, serious criminality or organized crime. The number of cases received annually is expected to remain stable over the planning period with 2,500 admissibility hearings and about 11,500 detention reviews.

The immigration appeals caseload has also continued to rise. The number of appeals received in 2003-04 was higher than forecast. In 2004-05, some 6,500 new appeals are forecast, compared to an average of about 4,400 new appeals received each year between 1998-99 and 2001-02.

The aftermath of September 11 and the implications of these events for Canada's immigration and refugee system are still very much a government and citizen focus. This environment has influenced how

[6] For more information, see http://www.cic.gc.ca/english/policy/safe-third.html.

Canada and the United States manage border arrangements, with security considerations now a stronger factor affecting the movement of people across our shared border.

As mentioned in Section 2.4, the new Canada Border Services Agency (http://www.cbsa-asfc.gc.ca) has been established as part of the Government of Canada's new agenda for change announced in December 2003. This Agency brings together components of CIC, the former Canada Customs and Revenue Agency and other government departments with the aim of expediting trade and travel while enhancing security with respect to high-risk arrivals. Creation of this agency changes the landscape of portfolio partners in which the IRB operates.

Another aspect of this agenda for change is the Government's announcement of the review of the refugee determination system to create a more predictable and streamlined system. Contributing the Board's knowledge and expertise will be essential to the ongoing government review of the system. The March 16, 2004 announcement by the Minister of Citizenship and Immigration regarding the new selection process to appoint IRB decision makers is considered a fundamental imperative to an improved system. See Section 4.2.4 for more detailed information on the new selection process.

In British Columbia, based on public announcements made January 30 and February 5, 2004, a major reduction in the provision of legal aid services for immigration and refugee matters is expected in 2004-05. This means that the Board's Vancouver office is responding to an expected increase in the numbers of persons who appear before it without legal representation. Significant changes to legal aid services have a direct impact on Board operations. The Board is, therefore, undertaking measures to adjust and respond to this evolving situation.

New CIC regulations governing lawyers and immigration consultants who appear at immigration proceedings came into force in April 2004. The new regulations are expected to enhance the quality of representation in IRB proceedings by requiring that any person who for a fee represents, advises or consults with a person who is the subject of a proceeding before the IRB, is an authorized representative.[7] The Board is ensuring that it is ready to respond to this regulatory change, adapting existing procedures to reflect the new requirement.

The federal government recently announced reforms to public sector and financial management to ensure greater transparency, accountability, fiscal responsibility and ethical conduct in government. The IRB advanced several initiatives to strengthen overall strategic management of the organization. It will continue to reinforce these government priorities in its plans and initiatives.

[7] An authorized representative is defined as a member in good standing of either a bar of a province, the *Chambre des notaires du Québec* or the Canadian Society of Immigration Consultants. The Web site for the Society can be found at http://www.cic.gc.ca/english/department/consultants/index.html.

Widespread interest in the work of the IRB and heightened public demand for accountability in both the private and public sectors is expected to continue. This, coupled with the recently stated commitment of the Government to enhance information sharing with Parliamentarians, will place greater emphasis on the Board's communications. As the IRB pursues its goal of being an open and transparent institution, it will focus greater efforts on communicating both externally and internally.

*Through the IRB's determination of who is, and who is not, in need of refugee protection, the IRB contributes to Canada's international commitments to support an international framework established by the United Nations, that affords refugees the right of protection.*

# IV. PLANS AND PRIORITIES

The IRB's strategic outcome, rooted in its legislated mandate, is to provide Canadians with *well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters in accordance with the law.*[8]

The following section outlines the IRB's key priorities to achieve this strategic outcome. Section 4.2, Business Lines, Commitments and Results, looks at planned initiatives and results specific to each of the IRB four business lines, or key areas of activity.

This Report focuses on 2004-05, the first year of the planning period — taking into account that funding has been approved for 2004-05 to reduce the number of refugee claims waiting for a decision.[9] An indication of projected results for the subsequent two years is provided, with the caveat that appropriate funding is necessary to further reduce the number of claims awaiting decision.

## 4.1 IRB Strategic Priorities

The IRB has established the following four strategic priorities for the planning period ahead:

- Sustaining a high volume of quality and fair decisions in the IRB's three tribunals, with an overriding commitment to reducing the number of refugee claims waiting for a decision and processing times;
- Promoting further integration of quality, consistency and efficiency measures;
- Ensuring strategic case management, that is strategically managing all stages involved in handling a case, from the moment the case is referred to one of the tribunals to the conclusion of a case with final decision. This includes the case flow, case preparation and research, scheduling of hearings and the hearing process; and
- Building organizational capacity to sustain a high volume of decisions by ensuring that necessary infrastructure is in place in the areas of strategic management, human resources, information technology and communications.

These priorities will affect all aspects of the IRB's work and will guide management choices throughout the planning period. Monitoring key initiatives that support these organizational priorities will be critical to guide operational and strategic decisions and to address emerging issues.

The IRB's success is measured as much by the soundness and fairness of each individual decision, as by overall efficiency of personnel and processes. As such, equal priority will be afforded in the coming year to promote the continued integration of quality, consistency and efficiency measures and improved case management processes.

As it pursues the realization of these strategic priorities, ensuring that all people who come before the IRB are treated fairly and with dignity and respect is an overriding commitment of the Board. This includes recognizing that individuals may have experienced very difficult circumstances. It means being sensitive to respect the diversity of cultures and of individuals who appear before the IRB. Most importantly, it means recognizing that the outcome of each case directly and profoundly affects the life of a person or a family.

[8] At present, the IRB's reporting structure comprises three strategic outcomes. However, the IRB is in the process of moving to one strategic outcome, which has become the basis of this report.

[9] This funding was approved by Treasury Board on a one-year basis to further reduce the number of refugee claims waiting for a decision. Authority was given to include an item in the next Supplementary Estimates for approval by Parliament.

## 4.2 Business Lines, Commitments and Planned Results

The IRB has four business lines. The first three encompass the decision-making functions of the Board (i.e. its three tribunals), while the fourth provides organizational infrastructure for decision making. The IRB has identified a number of measurable results for each business line, as outlined in the chart below.

**Figure 4.1:**
**Well-Reasoned, Timely Decisions on Immigration and Refugee Matters in Accordance with the Law**

| Business Lines | Outputs/Key Indicators | Planned Resources for 2004-2005 |
|---|---|---|
| **Refugee Protection** | • Quality of decision making<br>• Strategic case management<br>• Professional development to support decision making<br>• Number of decisions set aside by the Federal Court<br>• Number of cases finalized<br>• Number and age of cases waiting for a decision<br>• Average processing times<br>• Average cost per claim | $85.2 million |
| **Admissibility Hearings and Detention Reviews** | • Quality of decision making<br>• Strategic case management<br>• Professional development to support decision making<br>• Number of decisions set aside by Federal Court<br>• Number of cases finalized<br>• Average cost per case | $10.1 million |
| **Immigration Appeals** | • Quality of decision making<br>• Strategic case management<br>• Professional development to support decision making<br>• Number of decisions set aside by the Federal Court<br>• Number of cases finalized<br>• Number and age of cases waiting for a decision<br>• Average processing times<br>• Average cost per appeal | $8.1 million |
| **Corporate Management and Services** | • Improved strategic management, reflecting transparency and accountability<br>• New selection process for IRB decision makers<br>• Strategic management of human resources<br>• Enhanced communications<br>• Innovative use of technology<br>• Effective relationships with immigration and refugee portfolio partners<br>• Effective relationships with clients and stakeholders<br>• Sharing best practices | $29.8 million |

The following sections provide greater detail regarding the commitments and planned results in support of the IRB's strategic outcome.

## 4.2.1 Refugee Protection

*In its refugee determination work, the IRB undertakes to render, in a timely manner, quality decisions on claims for refugee protection made by persons in Canada. A major share of IRB resources are devoted to making decisions on refugee claims, including salaries for decision makers and those who support the decision-making process and non-salary costs for related activities.*

The refugee protection work of the IRB has experienced unprecedented demands and change in recent years. In the summer of 1999, the number of refugee claims referred to the IRB began to grow, reaching a record high of 45,000 in 2001-02, compared to the annual level of 25,000 experienced throughout most of the 1990s. The gap between the number of new claims referred and the IRB's capacity to finalize them widened each year between 1999 and 2002. In 2002-03, the IRB made progress in narrowing the gap – it finalized over 35,000 claims, a record at that time, but there were still 4,000 more claims referred than finalized. By March 31, 2003, the number of claims waiting for a decision had grown to a record 52,000. This represented a significant workload pressure for the organization and, importantly, an untenable number of individuals whose future remained uncertain for many long months.

In 2003-04, the IRB adopted an Action Plan to respond to this critical situation (see Annex 2 for more detail). Building on important progress made in 2002-03 through the implementation of streamlined processes,[10] the Action Plan provides a foundation for transforming the way the IRB operates in three specific ways: standardizing and simplifying the case management process; providing greater institutional guidance for decision making; and streamling the overall conduct of hearings.

*One of the ways to quantify the IRB's success in making well-founded decisions is to look at the number of its decisions the Federal Court has set aside. In recent years, less than one percent of IRB decisions in all three tribunals have been overturned by the Federal Court.*

[10] Streamlined processes involve an early first assessment of claims soon after they are referred to the IRB by CIC. Based on this assessment, the cases are directed into different streams according to the particular characteristics of the case, allowing for both the necessary case preparation and prompt scheduling of the hearing.

### *No decision is made lightly ...*

*Making a decision on a claim for refugee protection is acknowledged as a particularly challenging form of decision making. Claims are often complex and allegations are frequently impossible to document; many claimants can only speak through an interpreter. Ascertaining the truth of a claim can be very difficult, requiring considerable expertise to establish and consider the facts. Decision makers must make fair and unbiased decisions while being compassionate and sensitive to the claimant's cultural and personal background.*

*For an example of the complexities involved in considering a refugee protection claim, go to* http://www.irb-cisr.gc.ca/en/decisions/reflex/index_e.htm?action=article.view&id=10212

The convergence of all these efforts, combined with additional decision-making capacity, has resulted in a record number of decisions finalized and a significant turnaround in the number of claims waiting for a decision. The IRB finalized a record 45,000 claims in 2003-04, reducing the number of claims waiting to around 36,500 by March 31, 2004. This means that, over the course of 2003-04, the number of individuals waiting to have their claims finalized has been reduced by almost 16,000.

### *Claims Referred*

The IRB anticipates[11] receiving 35,000 new claims in 2004-05, with a possible drop to 32,000 per year in 2005-06 and 2006-07.

### *Planned Initiatives*

An overriding Board priority is to sustain the record volume of case finalizations, so as to further reduce both the number of refugee claims waiting for a decision and the average processing time. At the same time, the IRB will continue to promote improvements to case management processes and the quality of decision making. Building on significant progress achieved to date, particular attention will be paid to the following initiatives:

- identifying groups of claims for faster processing;
- identifying management strategies for emerging claim trends;

[11] Forecasting the numbers of new claims is challenging because the numbers are subject to a complex interplay of ever-changing and difficult-to-predict economic, social and political factors both in Canada and abroad. That being said, the 35,000 claims forecast for 2004-05 is based in part on CIC's expectations regarding the impact of the planned implementation of a *Canada-USA Safe Third Country Agreement*. At a broader international level, the forecast levels assume that the worldwide decline in the number of refugee claims over the past two years will be neither reversed nor accelerated, but that overall numbers will remain relatively stable.

- developing innovative approaches to ready cases for hearing more quickly;
- monitoring the administrative transfer of files between regions to better match resources and workload demands, and optimize the use of videoconferencing facilities;
- increasing the number of reasons for decision delivered orally at the hearing to reduce the time required to conclude a case;
- continuing to develop national documentation packages for countries of origin to ensure consistent documentary evidence for decision making; and
- implementing new technological tools to allow for electronic filing of Personal Information Forms and electronic disclosure of case documentation.

To support consistent national approaches across regional offices, the IRB will ensure that decision makers and employees involved in case preparation are equipped with adequate training, information and tools. Specific initiatives include:

- providing a comprehensive training and professional development program to support the implementation of changes to hearing and case management processes, including focused training for the delivery of decisions orally;
- improving the foreign language interpretation services that support hearing activities, through innovative ways of delivering training to interpreters;
- building on the use of National Geographic Networks of decision makers and employees involved in case preparation and hearings to promote the exchange and consistent use of human rights information specific to particular geographic regions;
- issuing Jurisprudential Guides to assist decision makers on matters of substantive and procedural importance in considering cases, building on recent experience in developing Guides for Costa Rica claims;
- identifying "persuasive decisions", i.e. decisions of high quality that are of value in developing jurisprudence. (While decision makers are encouraged to adopt the reasoning in cases that involve similar considerations, these decisions are not binding);
- identifying a representative case or sample of similar cases to be conducted as "lead cases" in order to facilitate efficient and in-depth examination of issues that recur in similar cases;
- intervening at the Federal Court in key cases involving a legal or policy issue or an issue that is of institutional interest;
- continuing to establish jurisprudence and share decisions among decision makers; and
- designating three-member panels[12] to support the exchange of ideas, address important substantive or procedural issues and provide training and practical experience to new decision makers.

[12] Ninety-eight percent of refugee claims are considered by a single member.

### *Expected Results*

Collectively, the planned initiatives outlined above are expected to make an important contribution to sustaining a high number of finalized claims, as well as improving the quality and timeliness of decisions and consequently the fairness of the process. These initiatives will also contribute to measurable results as outlined in the following sections.

### *Claims Finalized*

In 2004-05, the IRB plans to finalize up to 44,000 claims, a challenging objective given that a concerted effort has been made over the past year to deal quickly with large numbers of the most straightforward claims, leaving a higher proportion of more complex and time-consuming claims among those still waiting for a decision. The Board's goal of maintaining 2003-04 levels of finalizations through 2004-05, even while dealing with more challenging claims, reflects its plan to consolidate efficiency gains, as well as the benefit of appropriate levels of funding. With continued efforts to simplify and standardize work processes and to provide guidance and tools to assist decision making, the IRB will be in a position to sustain the high levels of claims finalized over the remainder of the planning period.

### *Claims Waiting for a Decision*

Reducing the number of refugee claims waiting for a decision is an overriding priority for the IRB. The IRB began 2004-05 with 36,500 claims waiting for a decision, down from 52,000 at the beginning of 2003-04, a 30% reduction. By March 31, 2005, if new claims do not exceed the expected 35,000, the IRB projects that it will reduce this number to approximately 27,500.

With the continuation of appropriate funding levels, the IRB will be in a position to further reduce the number of claims waiting in 2005-06 and 2006-07, bringing the total down to below 20,000 claims by the end of the planning period, just over half the current level. This represents the optimal number of claims needed to keep the determination process operating efficiently, taking into account that there must be a certain number of claims at each of the stages involved in handling a case from referral to final decision.

The success of this three-year plan to reduce claims waiting hinges on several assumptions, some of which are more readily controlled than others:

- the number of new refugee claims received annually remains at or below 35,000;
- consolidation and optimization of case management efficiencies; and
- continuation of appropriate levels of funding and member appointments to ensure the necessary capacity to finalize the planned numbers of claims.

### *Age of Cases Waiting for a Decision*

Since 2000-01, there has been a steady growth in the proportion of claims waiting for a decision for more than a year, a direct result of the sharp increase in the number of claims waiting for a decision. In March 2001, only 14% of claimants had been waiting for decision for more than a year. By March 2002, this figure had grown to 21%; one year later, it had risen to 37%. By the end of 2003-04, the proportion stood at 43%.

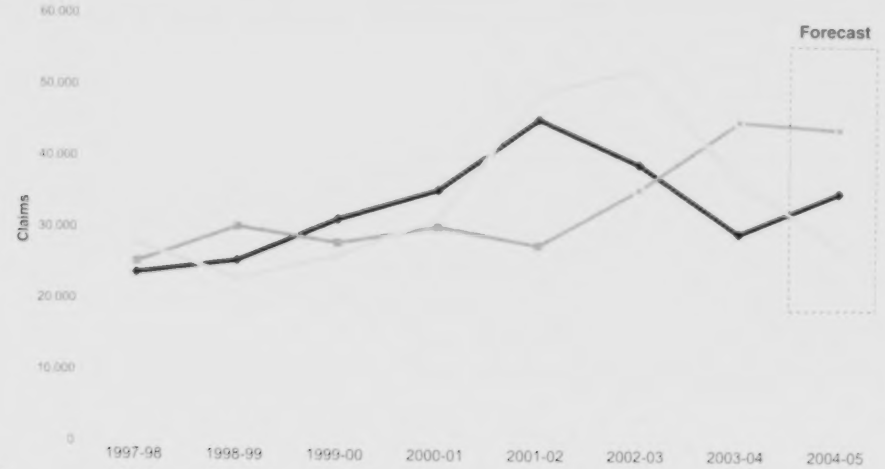
Just as the year 2003-04 was marked by a turnaround in the number of claims finalized, the year 2004-05 will mark the beginning of a turnaround in the age of claims waiting for a decision. As a result of the IRB finalizing large numbers of older claims, there will be a progressive drop in both the overall number of claims waiting and in the proportion of claims waiting for more than a year.

### *Average Processing Time*

Average processing time is the average number of months that claims remain with the IRB, starting from referral of the claim by CIC and ending when a decision is given to the claimant. It includes the 28-day period during which a claimant has to prepare and submit a Personal Information Form as well as the time a claimant waits before a hearing is scheduled. The average processing time is affected by the order in which claims waiting for a decision are finalized.

Looking at the refugee claim caseload in its entirety, the processing time in 2003-04 is expected to average just over 14 months. Average processing time will remain about the same in 2004-05. As noted in the previous IRB Report on Plans and Priorities, the number of older and, in general, more complex claims has grown as the IRB focused on dealing quickly with large numbers of relatively straightforward claims.

**Figure 4.2**
**Refugee Claims Referred, Finalized, Waiting for a Decision**




| | 1997-98 | 1998-99 | 1999-00 | 2000-01 | 2001-02 | 2002-03 | 2003-04 | 2004-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Referred | 23,445 | 25,199 | 31,017 | 35,173 | 45,126 | 38,858 | 29,230 | 35,000 |
| Finalized | 25,099 | 30,032 | 27,776 | 29,980 | 27,496 | 35,352 | 45,019 | 44,000 |
| Waiting (March 31) | 27,610 | 22,777 | 26,018 | 31,211 | 48,841 | 52,347 | 36,558 | 27,558 |

In recent years, about 15% of new claims referred in a given year were processed within six months; this proportion is expected to rise to 30% of total claims in 2004-05.

The IRB will be able to reduce processing time progressively, with the goal of reducing the national average to six months by the end of March 2007. In some regions, the six-month goal will be reached earlier.

To reduce the average processing to six months will require the continuation of appropriate resource levels beyond 2004-05, as efficiency gains will have been largely optimized.

### *Average Cost per Claim*

The cost per refugee claim includes costs for activities associated with case preparation and the decision-making process. It includes a share of the costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is proportionally allocated to the other three business lines.

The average cost per claim[13] in 2004-05 is expected to be approximately $2,500.

**Figure 4.3**
**Refugee Protection Claims**
**Average Processing Time**

* Forecasts assume intake of 35,000 in 2004-05 and 32,000 in 2005-06 and in 2006-07; they also assume continuation of appropriate resource levels throughout the planning period.

[13] The IRB is developing a costing and resourcing model that will improve costing and operational information on its activities and processes. The model will be in place in time to support performance reporting for the year 2003-04.

## 4.2.2 Admissibility Hearings and Detention Reviews

*The IRB conducts admissibility hearings for people believed to have violated the Immigration and Refugee Protection Act. The purpose of the hearing is to determine whether the person concerned may enter or remain in Canada. At the conclusion of the hearing, the decision maker may issue a removal order.*[14]

*The IRB also conducts detention reviews for individuals who are detained for immigration reasons. The several thousand people detained each year are all entitled to detention reviews within the time frames set out in the Act. This process plays an essential role in maintaining the balance between human rights and the security of Canadians.*

*The number of admissibility hearings and detention reviews conducted by the IRB depends on the number of cases referred to it by CBSA.*

### *Planned Initiatives*

In 2004-05, the tribunal will undertake initiatives to improve its processes and promote the integration of quality, consistency and efficiency measures.

Renewal of the workforce, supported by the implementation of a comprehensive training plan, will be the tribunal's number one priority over the planning period given that more than half of all decision makers are eligible to retire in 2004-05 and 2005-06. This will position the tribunal to ensure the ongoing availability of qualified decision makers and overall continuity in the tribunal's expertise. A comprehensive approach is critical given the dimensions and complexity of decision making. Significant investments in professional development and tools to support new decision makers are planned. New decision makers need to develop the required competencies to carry out their dual responsibilities in the areas of admissibility hearing and detention review.

Another key initiative will be the centralization of the tribunal's offices in the Toronto region. This priority emerged after CIC relocated certain detainees to a new facility in Toronto. The relocation of IRB decision makers will allow the tribunal to deal with the vast majority of its detention review workload at a single location, reducing the need for decision makers to travel and improving their availability, as well as overall efficiency.

The tribunal will also look at opportunities to optimize efficiencies in all of its offices, by examining the structure and approaches underpinning decision making and related human resource requirements.

Finally, the tribunal will continue to provide guidance for decision making by means of focused training and tools to address emerging issues. This will include a national training conference for decision makers to address emerging issues and improve consistency of decision making across Canada.

### *Expected Results*

In addition to ensuring the efficiency and quality of the decision-making process, the planned initiatives will also contribute to achieving concrete results in terms of finalized cases, as described in the sections below.

[14] When the IRB issues a removal order, cases are then referred to the Canadian Border Security Agency for processing.

### *No decision is made lightly ...*

*Decision makers for the Admissibility Hearing and Detention Review tribunal have the responsibility of presiding over two types of hearings. The results of these decisions have a major impact on the lives of the persons involved and their families.*

*Admissibility hearings are held for foreign nationals or permanent residents who are believed to have contravened the* Immigration and Refugee Protection Act *for reasons such as security, violation of human rights, or criminality. These hearings are adversarial often involving two opposing views. For an example of the issues involved in an admissibility hearing decision, go to* http://www.irb-cisr.gc.ca/en/decisions/reflex/ index_e.htm?action=article.view&id=10244

*Decision makers also preside over detention reviews — a statutory right for all detained persons. In presiding over such reviews, decision makers must balance the individual's constitutional right to liberty and the protection of the health and safety of Canadians.*

### *Admissibility Hearings Finalized*

Since the *Immigration and Refugee Protection Act* came into force in June 2002, immigration officers have been granted increased authority to issue removal orders in straightforward cases of inadmissibility. This has resulted in fewer cases necessitating an admissibility hearing before the IRB and, therefore, a decrease in the number of hearings finalized by the Board, from a high of close to 3,800 in 2000-01 to 2,050 in 2003-04. However, the cases now heard by the IRB are generally more complex. Cases in which there are allegations of war crimes or terrorism, for example, involve sensitive information and require more decision-maker time.

In 2004-05, the IRB anticipates finalizing all cases referred to it, that is approximately 2,500 admissibility hearings. This figure is higher than that of 2003-04, with approximately 500 additional files anticipated, as CBSA plans to deal in the coming months with the cases of several hundred people with criminal records who have sought to enter or remain in Canada, and to refer to the IRB several hundred reports on inadmissibility for serious criminality.

Over the next two years, the IRB anticipates finalizing approximately 2,000 admissibility hearings, representing a return to a more regular caseload. With the benefit of experience with the functioning of the new CBSA, these forecasts will be reassessed.

### *Detention Reviews Finalized*

The IRB expects to finalize 11,500 detention reviews in 2004-05 and in the two following fiscal years. This figure is comparable to the number for 2003-04 and to the level attained in each of the three previous years. As with admissibility hearings, the IRB plans to review these forecasts with the benefit of experience with the functioning of the new CBSA.

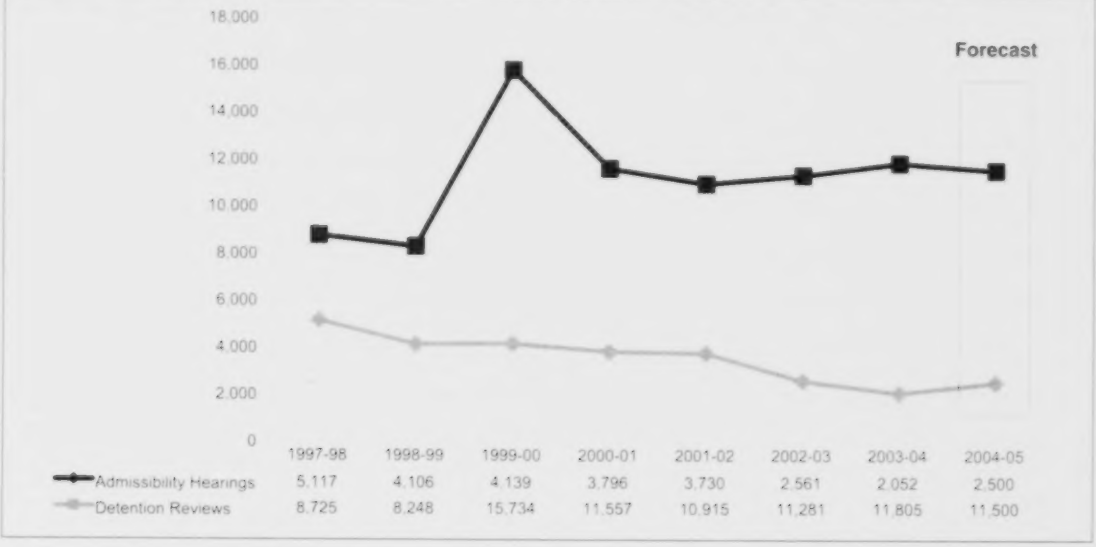
The IRB must respect the time frames for detention reviews as set out in the *Immigration and Refugee Protection Act*. The Act recognizes the importance of reviews for protecting the rights of others and for safeguarding the security of Canadians. Once a person is placed in detention, CBSA is required to bring the individual before the IRB within 48 hours, again within the following seven days, and thereafter at least once every 30 days. A decision must be rendered the same day the case is heard. The detention review process can be difficult, as reviews are sometimes conducted in prisons or in remote areas, with decision makers required to travel.

### *Cost per Admissibility Hearing and Detention Review*

The average cost per admissibility hearing and detention review includes costs for activities associated with case management and the decision-making processes. It also includes a share of costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is proportionally allocated to the other three business lines.

The average cost[15] per admissibility hearing and detention review in 2004-05 is expected to be approximately $1,450 and $800 respectively.

**Figure 4.4**
**Admissibility Hearings and Detention Reviews Finalized**




| | 1997-98 | 1998-99 | 1999-00 | 2000-01 | 2001-02 | 2002-03 | 2003-04 | 2004-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Admissibility Hearings | 5,117 | 4,106 | 4,139 | 3,796 | 3,730 | 2,561 | 2,052 | 2,500 |
| Detention Reviews | 8,725 | 8,248 | 15,734 | 11,557 | 10,915 | 11,281 | 11,805 | 11,500 |

[15] The IRB is developing a costing and resourcing model that will improve costing and operational information on its activities and processes. The model will be in place in time to support performance reporting for the year 2003-04.

### 4.2.3 Immigration Appeals

*Immigration appeals originate from four sources:*

- *Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused (80% of total appeal workload);*
- *permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa, and protected persons who have been ordered removed from Canada (15%);*
- *permanent residents determined outside of Canada by an officer of Citizenship and Immigration Canada (CIC) not to have fulfilled their residency obligation (5%); and*
- *the Minister who may appeal a decision made by the IRB at an admissibility hearing (very few).*

The IRB has experienced significant growth in its immigration appeals workload in the past two years. Close to 6,400 appeals were received in 2003-04, representing a 26% increase over 2002-03 and a 47% increase over 2001-02. The IRB maintained very high levels of productivity during this entire period. A record of nearly 5,400 appeals were finalized in 2003-04 even though in the fall of 2003-04, in placing an emphasis on reducing the number of refugee claims waiting for a decision, three decision makers from the Immigration Appeal tribunal were loaned to the Refugee Protection tribunal.

These results have not been sufficient to offset the increases in appeals received. With the number of appeals waiting for a decision at over 7,000 by March 31, 2004 and continued high workload anticipated, the IRB will enhance capacity to finalize appeals over the course of the planning period.

#### *Appeals Filed*

The IRB expects to receive 6,500 appeals in 2004-05, slightly more than the level for 2003-04, and 30% above the 2002-03 level. A large part of the forecast increase is due to the fact that, in 2004-05 as in 2003-04, CIC expects to process close to 20% more family class sponsorship applications than it did historically. With more family class applications processed overseas, there is likely to be a corresponding increase in refusals of family members and, hence, more appeals to the IRB by sponsors in Canada.

The increase in the number of appeals will also be driven by a rise in the number of appeals from removal orders as CBSA plans to deal in the coming months with an inventory of several hundred people with criminal records who have sought to enter or remain in Canada. If these individuals are found inadmissible, those who are permanent residents or holders of permanent resident visas or protected persons will have the right to an immigration appeal before the IRB in 2004-05. A third factor that is expected to add to the number of appeals is an anticipated increase in the number of residency obligation appeals, a new type of appeal under IRPA.

For 2005-06 and 2006-07, the number of appeals is expected to drop only slightly, to about 6,000. These forecasts will be reassessed with the benefit of experience in the upcoming year.

#### *Planned Initiatives*

In 2004-05, the Immigration Appeal tribunal will continue initiatives to

sustain a high volume of decisions by improving case management processes and promoting the quality and consistency of decision making.

Important gains in productivity were achieved in 2003-04, with a 30% increase in finalizations from the previous year. To build on this performance, the IRB will consolidate and build on the use of its Alternative Dispute Resolution Program (ADR) and its Early Review Process. The tribunal will also continue to examine methods to make scheduling more efficient, to reduce postponements and adjournments, to shorten hearing times, and to increase hearing room use. A review of case management processes, combined with increased communications between regional offices and the conduct of file audits, will lead to the adoption of best practices across Canada.

ADR is an important mechanism by which the Immigration Appeal tribunal encourages settlement of many types of sponsorship appeal cases without a full oral hearing. ADR uses approaches, such as mediation, that are more informal and consensual and less confrontational than the formal hearing process. The typical ADR process involves a mediator (an IRB decision maker) meeting with the appellant and counsel, if any, and the Minister's counsel. ADR exemplifies the IRB's objective of dealing with matters simply, quickly and fairly. The IRB typically finalizes appeals through ADR in four to five months, considerably less than the seven-month average processing time for all appeals.

*The work of the 2003 ADR Team was recognized with the prestigious Head of the Public Service Award in 2003 under the Collaborative Working Relationships Category. The Team included many stakeholders, among them representatives from CIC, as well as lawyers and immigration consultants whose co-operation and contributions were and continue to be critical to the success of this program*[16].

### *No decision is made lightly ...*

*Decision makers in the Immigration Appeal tribunal consider several types of appeals, and often must exercise a broad and unique discretionary jurisdiction to assess the humanitarian and compassionate circumstances of a case. Each decision can change forever the lives of the people involved and their families.*

*Most cases are sponsorship appeals, which can involve many issues such as whether a relationship is genuine or fraudulent, or whether a family should be reunited despite not meeting all the criteria of sponsorship or admissibility. This may require sensitivity to cultural norms.*

*Decision makers also consider appeals to removal orders. These decisions require balancing between the appellant's future in Canada and the safety of the Canadian public — the best interests of a child are often involved. For an example of the issues involved in an immigration appeal decision, go to http://www.irb-cisr.gc.ca/en/decisions/reflex/index_e.htm?action=article.view&id=10828*

[16] For more information on the Head of the Public Service Awards, please visit the Treasury Board's Web site at http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/head_public/hops2003_e.asp.

The tribunal will also continue to maximize the efficiency of its Early Review Process. This involves the early identification of jurisdictional or other preliminary legal issues that will help to decide the case without a full oral hearing. When such an issue is identified, the parties are asked to make written submissions about whether the appeal should be dismissed without proceeding to a full hearing. As many as 15% of appeals may fit into this case-processing stream.

A number of other measures to support ongoing priorities will include:

- sharing best practices and consistent approaches through monthly professional development sessions for decision makers and a national conference;
- ongoing monitoring of the application of new legislative provisions and related Federal Court decisions to identify emerging issues and provide professional development focused on key related issues and processes;
- providing legal interpretation and advice and the review of draft decisions upon request for selected legal issues to obtain maximum benefits from the growing body of jurisprudence on new legislative provisions;
- enhancing timely access to decisions pertaining to new legislative provisions through a nationally accessible electronic folder for immigration appeal decision makers.

### *Expected Results*

Collectively, planned initiatives will contribute to an integrated approach to consistency, quality and efficiency of decision making and measurable results as outlined in the following sections.

### *Appeals Finalized*

The IRB expects to finalize up to 5,700 appeals in 2004-05, 6% higher than the already high output level for 2003-04. This gain will be realized by enhanced decision-making capacity, sustained high decision-maker productivity and continued efforts to improve case management processes.

While the IRB plans to sustain high levels of productivity, this alone will not suffice to respond to the growth in the number of appeals waiting for a decision. The IRB will monitor trends in its overall workload very carefully in 2004-05, and will enhance capacity to affect a turnaround in the growing number of appeals waiting for a decision over the planning period.

Once the IRB renders a decision on an appeal, cases are referred to CIC or CBSA for processing according to their respective mandate.[17]

[17] Specific actions on the part of CIC or CBSA, apart from challenging the IRB's decision at the Federal Court of Canada, include:
- In sponsorship appeal cases: if the IRB allows the appeal, the CIC visa officer overseas may resume processing of the sponsored family member's application and issue a permanent resident visa if it is satisfied that the application is otherwise acceptable;
- In removal order appeal cases: if the appeal is allowed, the removal order is set aside and the person will be permitted to remain in Canada; if the IRB dismisses the appeal, the removal order is upheld and CBSA may remove the person concerned from Canada; the IRB may also temporarily stay the removal order and impose conditions on the appellant while delaying its final decision to allow or dismiss the appeal. Appellants may ask CBSA to conduct a pre-removal risk assessment before they are ready for removal.
- In residency obligation cases: if the appeal is allowed, then the person does not lose permanent resident status; if the appeal is dismissed, the appellant loses permanent resident status and the IRB will make a removal order if the appellant is in Canada.

### *Appeals Waiting for a Decision*

The number of appeals waiting for a decision, which remained around 5,200 from early 1999 through to March 2002, rose to nearly 6,100 by March 31, 2003, and reached over 7,000 by the end of March 2004. This is the result of the record number of appeals filed with the IRB, which has consistently exceeded its capacity to finalize appeals. Since the number of appeals filed in 2004-05 will once again surpass the number of decisions rendered, the number of appeals waiting for a decision is forecast to reach 7,900 by the end of March 2005.

### *Average Processing Time*[18]

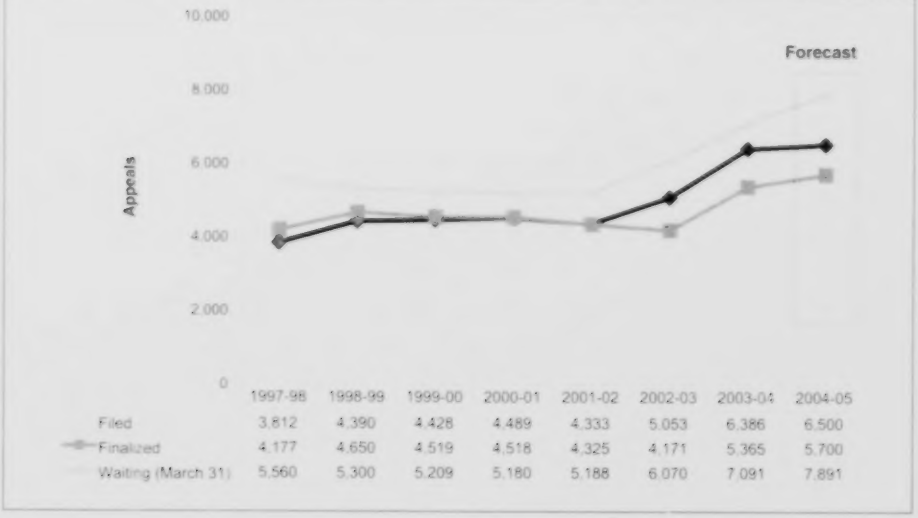
Despite record numbers of appeals filed and waiting for a decision, the IRB has managed to keep its average processing time for immigration appeals in the range of 6.5 to 7 months for the past several years. However, processing time is expected to climb during 2004-05, along with the growing number of appeals waiting for a decision.

### *Cost per Appeal*

The cost per appeal includes costs for activities associated with case management and the decision-making processes. It also includes a share of costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is proportionally allocated to the other three business lines.

The average cost per appeal[19] in 2004-05 is expected to be approximately $1,800.

**Figure 4.5**
**Immigration Appeals**
**Appeals Filed, Finalized, Waiting for a Decision**




| | 1997-98 | 1998-99 | 1999-00 | 2000-01 | 2001-02 | 2002-03 | 2003-04 | 2004-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Filed | 3,812 | 4,390 | 4,428 | 4,489 | 4,333 | 5,053 | 6,386 | 6,500 |
| Finalized | 4,177 | 4,650 | 4,519 | 4,518 | 4,325 | 4,171 | 5,365 | 5,700 |
| Waiting (March 31) | 5,560 | 5,300 | 5,209 | 5,180 | 5,188 | 6,070 | 7,091 | 7,891 |

[18] Months from receipt of Record of Appeal to a decision.

[19] The IRB is developing a costing and resourcing model that will improve costing and operational information on its activities and processes. The model will be in place in time to support perfomance reporting for the year 2003-04.

### 4.2.4 Corporate Management and Services

*The Corporate Management and Services business line provides important infrastructure to support the IRB's decision-making function and an effective, efficient operation and to implement government-wide management initiatives. Activities in this area play an essential role in supporting the consistency, efficiency and fairness of IRB processes and decision making, developing strategic management practices, maintaining effective relationships with portfolio partners, stakeholders and clients and sharing best practices with the international community. As such, the Board plans significant investments to equip the organization with appropriate infrastructures and build capacity to sustain a high volume of decisions, an important priority over the planning period. The following sections describe key areas of focus.*

#### Improved Strategic Management

In line with the government objective of strengthening public sector management, the IRB will continue to modernize and strengthen its strategic management practices to enhance the overall performance of the organization. A Management Accountability Framework, building on the pillars of modern comptrollership, will serve as the basis for improving the Board's results and performance.

Several initiatives are underway and will continue over the planning period:

- refining an integrated action plan for the coordination of all management improvement efforts and initiatives in support of the Management Accountability Framework;
- expanding and implementing the Board's activity-based planning and budgeting model, which supports the integration of financial and non-financial information and improves the planning and management of workload and resources;
- improving financial management practices, including the ongoing implementation of a new Delegation of Authority Instrument and policy, the update of certain financial policies, including the implementation of travel modernization and the maintenance of a corporate process to monitor compliance of spending and payment approvals, as well as increased financial training to managers;
- enhancing the Board's integrated risk management process, which provides managers with information key to strategic and operational planning;
- investing in a sustainable internal audit and evaluation function, to provide managers with valuable information to improve operational and overall results; and
- continuing to affirm and exemplify values-based and ethical behaviour on the part of staff and decision makers. The Board will continue to emphasize the importance of the *Values and Ethics Code for the Public Service* and the Oath or Solemn Affirmation of Office.[20]

[20] For further information about the IRB's commitment to values and ethics, refer to http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/val_e.htm.

These Codes underline the values established by the organization to strengthen respect for and the appreciation of the role everyone plays.

In addition, the Board will also be moving toward a fuller integration of its strategic, operational and resource planning and policy development. To this end, the IRB's policy framework will be refined and monitoring will be improved to ensure optimal support to the Board's strategic plans and priorities. A framework of operational policies combined with monitoring strategies at the IRB promotes consistency, simplicity and fairness in tribunal processes and improves case management, contributing to the overall quality of decision making.

## New Selection Process for IRB Decision Makers

On March 16, 2004, the Minister of Citizenship and Immigration announced fundamental reform of the appointment process for Immigration and Refugee Board decision makers and future Chairpersons. This reform represents another step in the evolution of IRB processes to ensure the quality and effectiveness of its decisions and to respond to the increasingly complex environment in which the Board operates.

The fundamental changes to the new selection process for decision makers appointed through Governor in Council orders, address issues of accountability, merit and independence. As Chief Executive Officer, the Chairperson of the IRB is now fully accountable for the selection and the quality of IRB decision makers. The new independent, merit-based selection process will ensure that only highly qualified candidates will be considered for appointment. Using objective criteria, the qualifications of candidates will be measured against a new strengthened standard of competence to ensure that skills, abilities and personal suitability are the basis for appointment as decision makers. Key features of the new selection process include an independent advisory panel representative of Canadians and a selection board comprised of experts with an in-depth understanding of the IRB and its decision-making processes.

*Did you know that in 2003-04 the three tribunals of the IRB collectively rendered close to 64,000 decisions, the highest number in the organization's history.*

The IRB is incorporating the new merit-based criteria in its performance evaluation process. All current decision makers will be appraised against the new standards within the coming year. In addition, the new standards will support decisions on the reappointment of decision makers.

## Strategic Management of Human Resources

Building on its organizational talent and the unique and varied expertise of its employees and decision makers is an overriding priority of the Board. The IRB is placing a particular emphasis on competency-based human resource management and learning activities. Further developing the abilities of personnel involved directly in hearing processes is essential to ensure they are equipped to operate effectively in the face of heavy workload demands and a changing operating environment.

### *Professional Development*

Success in rendering a high volume of fair decisions requires well-informed decision makers supported by knowledgeable and skilled professional staff. To this end, the IRB establishes a national learning plan each year that addresses the specific skills and knowledge requirements of all IRB personnel. To feed into this plan, individual learning plans are developed for each employee, reflecting the requirements of employees' respective positions and career aspirations. In 2004-05, the national plan places particular emphasis on supporting the hearing process, the quality and consistency of decision making, as well as case management initiatives. In view of the workforce renewal in the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal, there will be a focus on developing a training program for newly appointed decision makers.

As in the past, new IRB decision makers in the areas of refugee protection and immigration appeals and Refugee Protection Officers will continue to receive three weeks of initial classroom training followed by a six-month on-the-job learning program customized to meet their needs. The IRB will also continue to run a customized training program for experienced decision makers to complement ongoing group training – an established feature of professional development at the IRB. This program permits a more individualized and comprehensive approach to evaluating professional development needs and a more focused response to those needs.

The IRB will also continue to provide monthly professional development programs on substantive and procedural issues to both newly appointed and experienced decision makers, imparting best practices for conducting efficient hearings. As well, employees who help decision makers prepare and conduct hearings will also attend monthly training sessions.

### *Human Resources Initiatives*

Modernizing its human resources management and reinforcing its commitment to being a learning organization are ongoing priorities of the Board. The organization will also continue to ensure effective internal communications and promote public service values and ethics, taking into

account the needs and well-being of individuals. The Board will also continue efforts to retain a work force that is representative of the population it serves. Initiatives in 2004-05, include:

- developing an overall human resources strategy with a focus on recruitment, retention and work force renewal;
- revising human resources policies to incorporate the principles of employment equity, diversity and modernization of human resources management;
- developing an implementation framework for a new policy on education leave;
- implementing a new orientation program to better respond to work-force recruitment and retention needs;
- analyzing data collected at exit interviews conducted in 2003 with a view to learning from departing employees and enhancing the work environment; and
- reinforcing competency-based human resources management for decision makers in the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal and refugee protection officers to support strategic approaches and enhancing service delivery.

The IRB will provide specialized training programs for employees. It will work in partnership with the Canadian Centre for Management Development to develop a leadership and management development program aimed at decision makers and managers. This five-day program will be available in 2004-05 and will contribute to skills development and to more effective management of the IRB's new multidisciplinary teams. The IRB will also complete the delivery of its course entitled *Employment Equity, Diversity, Culture*, developed last year and delivered in the Toronto region.

The IRB will also continue implementing improvements within the Refugee Protection Officers (RPOs) community, building on a 2002 initiative to obtain a better understanding of the issues facing this group of employees. RPOs prepare refugee protection cases, participate in the hearing process by questioning witnesses, submitting evidence and making observations. They also conduct "expedited interviews" for claims that are considered without a hearing. The newly developed competency profile will help the Board to hire RPOs with the right skills and to establish focused professional development and learning objectives. The new National RPO Coordinator position will oversee the development of training programs, investigate professional development opportunities and foster the sharing of best practices.

## Enhanced Communications

Canadians have an increasing interest in immigration and refugee matters. Stakeholders have direct interest in the application of legislation and in IRB rules and processes that affect their work and their clients who appear before the Board. Elected officials also are seeking answers for concerned constituents and have an abiding interest in the achievement of results for Canadians. All of these groups have a vested interest in understanding how the IRB makes determinations in immigration cases and refugee claims, and in knowing that the IRB's decisions are rendered fairly and in accordance with Canadian law.

The IRB recently adopted a communications strategy to reinforce its communications with four target groups: various levels of government, Canadians, stakeholders and IRB personnel. In 2004-05 the IRB will identify opportunities to intensify communications with officials across all levels of government. The IRB will also seek opportunities to engage in information exchange with stakeholders – from academics, immigration consultants, lawyers to individuals appearing before its tribunals and other interest groups to discuss issues of mutual interest. In so doing, it will advance a greater understanding of the Board's role within the immigration and refugee determination system and build confidence in the integrity and fairness of the system.

## Innovative Use of Technology

In today's working environment, a knowledgeable and talented workforce requires technological support to be successful in its endeavours. In managing a high volume of cases across five regional and district offices, the IRB relies on up-to-date technological systems and tools to enable decision makers and employees to share and exchange information, to support case preparation, to manage the flow of cases through various stages and to communicate and consult with stakeholders.

In May 2003, the IRB obtained final approval from the Treasury Board for the implementation of an Integrated Case Management System (ICMS). The ICMS will provide the IRB with the ability to efficiently manage the flow of a high volume of cases from receipt to final decision in regional and head office operations. It will provide IRB employees with single-screen user access to all information required to manage and work on cases in the three tribunals. The ICMS project will afford the IRB the opportunity to:

- automate manual business processes to streamline the handling of cases;
- improve processing times;
- reduce the number of refugee claims waiting for a decision and overall costs of processing refugee cases;
- promote consistency in decision making;
- increase security and integrity of data;
- improve the Board's current information technology infrastructure; and
- contribute to the Government of Canada's GOL initiative by providing an Internet web portal for the exchange of information with clients and stakeholders.

This major project is now fully underway. Significant time and effort have been invested in the initial planning stage: the development of a vision and goals for the system; a business case to support the required investments and project approvals; and the establishment of the ICMS team. The project will be delivered in stages over a period of 27 months (see Annex 3 for more detailed information). Through the different stages of system development, the IRB will liaise with stakeholders to ensure they are prepared for the changes that will directly affect them.

The IRB recently began installing digital audio recording equipment in its hearing rooms in Toronto. By replacing analogue tape recorders with this modern

technology, sound quality will be enhanced, information sharing improved and storage requirements reduced. The project is expected to provide direct and rapid access to hearing transcripts while reducing costs. In 2004-05, the IRB will finalize plans to expand the initiative to other regions.

## Effective Relationships with Immigration and Refugee Portfolio Partners

As key partners within the immigration and refugee portfolio, CIC and the IRB have established and will continue to strengthen communication and co-ordination efforts on issues related to the overall management of the portfolio. During the planning period, similar strong relations and a delineation of roles and responsibilities will be developed with the new Canada Border Services Agency. In so doing, the institutional independence of the IRB and its decision makers is respected and maintained, while the principle of integrated portfolio management is also upheld.

The three organizations will share relevant information supporting early security screening of refugee protection claimants and collaborate on case management practices. In addition, with the planned implementation in 2004-05 of the Safe Third Country Agreement with the United States, as well as the regulation of Immigration Consultants, ongoing discussions for the establishment of frameworks, procedures and monitoring is essential.

A priority within the portfolio is the review of the refugee determination system. The Board will actively participate in the review to contribute its knowledge, experience and expertise.

In the immediate term, the Board is responding to the major changes to legal aid services in British Columbia announced at the outset of 2004 and effective April 1, 2004. As these changes are expected to directly impact Board operations, the IRB is undertaking measures to respond to expected increases in the numbers of unrepresented persons appearing in its proceedings in 2004-05. However, as an independent tribunal tasked with adjudicating refugee and immigration matters, the IRB cannot advocate for persons appearing before it and there are significant limitations on what measures the IRB can take to respond to the expected reduction in legal aid services.

The Department of Justice continues to hold discussions with the province of British Columbia on legal aid. Given the significant role that legal aid plays in its operations, the Board will continue to work closely with the Department of Justice and CIC in their capacity as lead departments in addressing legal aid for immigration and refugee matters and will continue to share its experience and expertise. The range of impacts on Board operations, mitigation measures required and associated resource pressures for the Board remain contingent on these discussions.

The 1996 *Administrative Framework Agreement* that defines key elements of the institutional relationship between CIC and the IRB will also be reviewed over the coming year. The Agreement will be reviewed and updated in collaboration with CIC and CBSA to reflect current realities and respective case management initiatives.

## Effective Relationships with Clients and Stakeholders

It is a priority for the Board to maintain effective relations with external stakeholders and clients, while also maintaining its adjudicative independence. The IRB will undertake the following initiatives during the planning period.

### *Enhanced Approach to Engagement of Stakeholders*

In 2004-05, the IRB will strengthen its relationships with stakeholders, including a renewed approach to its Consultative Committee on Practices and Procedures (CCPP).[21] The CCPP provides an opportunity for the IRB to exchange information and resolve issues of mutual concern with key stakeholders.

The IRB will engage stakeholders in a dialogue to ensure that relationships continue to be responsive to evolving needs. The IRB will build on efforts it has initiated in the past year in establishing new and flexible approaches and mechanisms to enhance ongoing dialogue.

In addition, IRB regional offices will also contribute to building and maintaining effective relationships through established forums with local stakeholders.

### *Client Service Improvements*

A government-wide Service Improvement Initiative was launched in 2001. Under this initiative, departments and agencies are to achieve significant and quantifiable improvements in client satisfaction with their services. The IRB had to defer its response due to other priorities and unprecedented workload pressures. The IRB plans to scope out an overall approach to client service improvement with a view to making progress in support of this commitment over the planning period.

A number of targeted projects are planned in 2004-05 to improve service to clients. The IRB will enhance both the design and content of its Web site. The IRB will develop information tools tailored to various client-group needs and respond to the particular needs of unrepresented parties. These include claimants, appellants, other individuals and non-legal counsel who may appear before the Board's tribunals.

The IRB will continue to work with key stakeholders to explore the development of further tools to assist unrepresented individuals involved in IRB processes. This will build on the collaboration with key stakeholders that resulted in the publication in 2003 of *The Refugee Protection Claim Process: An Overview*[22].

[21] Membership in this forum includes organizations such as the Canadian Bar Association, professional associations of immigration lawyers, the Canadian Council for Refugees and the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR).

[22] It is also available at http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/tribunals/rpd/claimant/index_e.htm

This document provides a plain language guide to the refugee protection claim process from start to finish, i.e. port of entry to permanent residence in Canada or removal. The Guide is distributed at ports of entry and to non-governmental organizations. It will be updated in 2004-05 to reflect changes to IRB processes, the role of the new Canada Border Services Agency, and the new regulations governing lawyers and immigration consultants.

Over the planning period the IRB will look for other areas for collaborative approaches that would result in improved tools to support unrepresented individuals involved in IRB processes.

### *Mechanisms to Address Complaints about IRB Proceedings*

The IRB was the first federal administrative tribunal to institute a formal process for addressing complaints about the conduct of members (decision makers) appointed to the IRB by the Governor in Council. The *Protocol Addressing Member Conduct Issues*[23], instituted in October 1999, recognizes that high standards of conduct are required of IRB decision makers whose decisions profoundly affect people's lives. Over the planning period, the IRB will continue to manage the complaints process, take remedial action where warranted and monitor the application of the Protocol.

## Sharing Best Practices

The IRB is an integral part of the Canadian immigration and refugee portfolio. It is also an important member of the international community involved in refugee matters. Building relationships domestically and abroad helps the IRB keep apprised of emerging trends and practices. As a leading-edge tribunal, the IRB is committed to sharing best practices, promoting human rights and responding to world issues. Over the planning period, priority will be given to sharing best practices in the following areas.

### *Intergovernmental Consultations*

The IRB continues to be a recognized leader in both the Country of Origin Information (COI) Working Group of the Intergovernmental Consultations (IGC) on Asylum, Refugee and Migration Policies in Europe, North America and Australia and the Data Working Group.

As a member of the IGC Data Working Group, the IRB participates in a dialogue regarding comparative analysis of refugee claims made in the various IGC countries. As a member of the IGC's COI, the IRB continues to provide information and advice to countries establishing or developing Country of Origin Information units both within and outside the IGC community.

### *International Association of Refugee Law Judges*

The IRB has always maintained strong working relations with the International Association of Refugee Law Judges (IARLJ) an organization established in 1997 to encourage the standardization of practices, procedures and interpretations of refugee law throughout the world.[24]

Over the planning period, the IRB Chairperson and the Deputy Chairperson of the Refugee Protection tribunal will play key roles within the executive and professional development committees of the IARLJ and related activities. This

[23] For the *IRB Protocol Addressing Member Conduct Issues*, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/policies/conduct_e.htm.

[24] For more information on the IARLJ, see http://www.iarlj.nl/.

includes a leadership role in the newly established IARLJ Regional Chapter for the Americas. The IRB will also continue its participation in IARLJ working groups, known as Working Parties, studying different aspects of refugee law and procedure.

Canada has long been recognized for its promotion of best practices within the international community of refugee decision makers. For example, many countries, including the US and the UK, have followed Canada's lead in several areas of refugee law and practice, most notably, in applying gender guidelines modelled on those of the IRB. The UK is also in the process of developing guidelines for child refugee protection claimants, similar to the IRB's guidelines.

### *Comparative Studies of other Refugee Determination Systems*

Exchanges with refugee determination bodies of other countries provide the IRB with an opportunity to share best practices, approaches and solutions. These exchanges are part of the role the IRB's Chairperson plays internationally. In 2003, the Chairperson visited the Immigration and Naturalization Service in Washington, D.C. As well, he visited England, Belgium, Germany, France and Sweden to look for new and more efficient ways to realize the IRB's mission. Over the course of the planning period, the IRB will continue work to share its best practices with other countries.

### *United Nations High Commissioner for Refugees*

Canada's relationship with the UNHCR[25] is managed by the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Canadian International Development Agency and CIC. CIC is the main interlocutor of UNHCR on refugee protection issues. In recent years, the three departments have worked together on a number of initiatives related to the UNHCR. The IRB will continue to receive updates from CIC on these developments and will engage in further exchanges directly with the UNHCR as appropriate on initiatives related to refugee protection.

An *Agenda for Protection*, which was unanimously endorsed in 2002 at the Executive Committee of the UNHCR and the UN General Assembly, provides a blueprint for the future of refugee protection. Canada has and will continue to play a critical role in the development of this action plan. The Agenda sets out goals to be pursued over a multi-year period in order to progressively reinforce refugee protection internationally.

### *Other Canadian Administrative Tribunals*

The IRB will also continue its active participation in the annual conferences of the Council of Canadian Administrative Tribunals (CCAT)[26]. These meetings provide an opportunity for all Canadian administrative tribunals to share best practices and new approaches to emerging issues. The IRB is an influential member of the CCAT. Its representatives have made important contributions both as speakers and regular participants.

[25] For more information on the UNHCR, see http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.
[26] For more information on CCAT, see http://www.ccat-ctac.org/en/index.php.

# V. ORGANIZATION

## 5.1. Responsibilities

The Chairperson is the IRB's Chief Executive Officer and spokesperson. He provides overall leadership and direction to the Board's three tribunals. The Chairperson is responsible for creating and promoting a vision of the IRB that unifies all IRB personnel around the common purpose of making timely and just decisions on immigration and refugee matters. In addition to the broad responsibility of the management of Governor in Council appointees, the Chairperson has a number of statutory powers at his disposal to provide assistance to decision makers in order to enhance the consistency, quality and efficiency of decision making. The Chairperson is accountable to Parliament reporting through the Minister of Citizenship and Immigration.

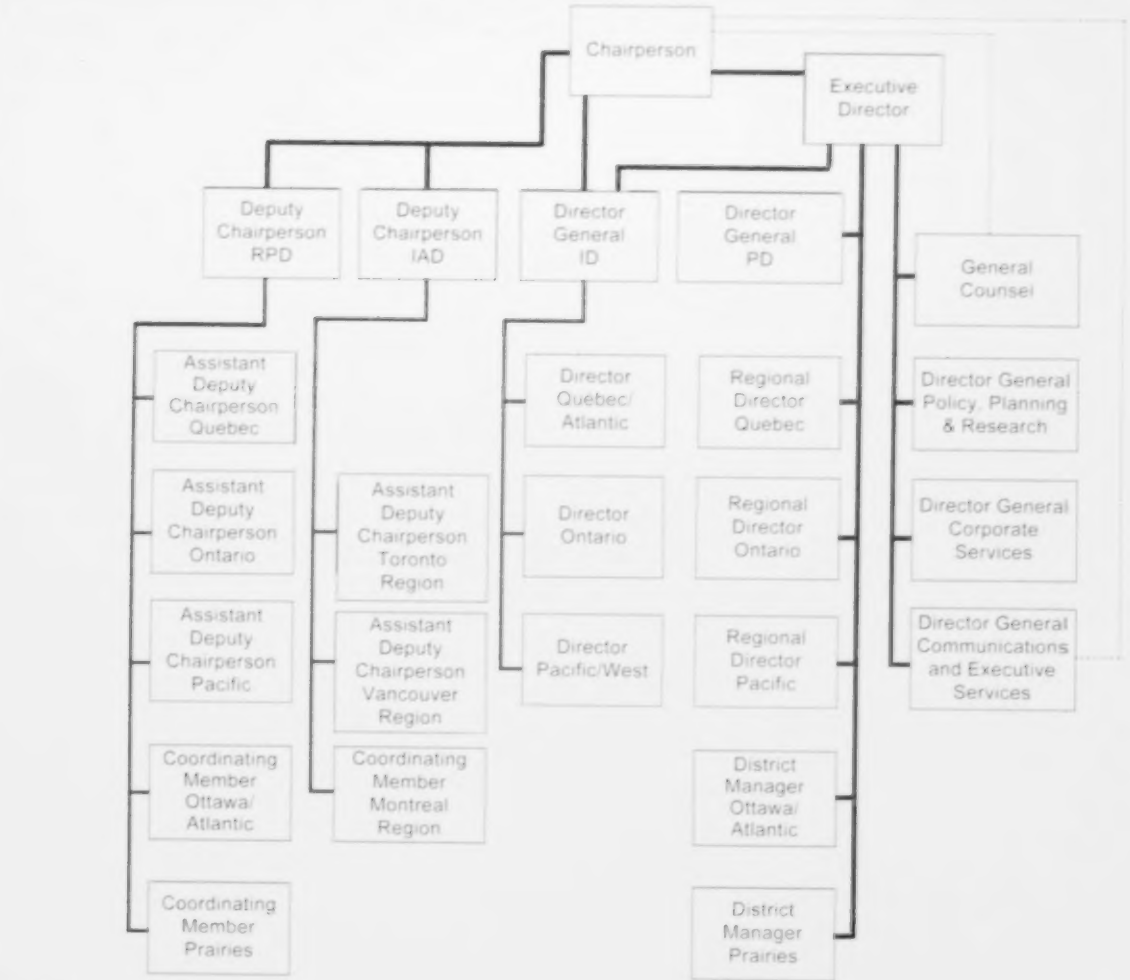
The Executive Director is the IRB's Chief Operating Officer and reports to the IRB Chairperson. As such, the Executive Director is responsible for IRB operations and the overall administration of the Board's three tribunals. The Executive Director is also responsible for approximately 1,000 public servants, including those who provide direct support to decision-making activities.

Two Deputy Chairpersons and a Director General who are responsible for decision making in the three tribunals, report to the IRB Chairperson:

- the Deputy Chairperson of the Refugee Protection tribunal, who is appointed by the Governor in Council, has responsibility for about 190 decision makers;
- the Director General of the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal, who is appointed under the *Public Service Employment Act*, has responsibility for about 30 decision makers; and
- the Deputy Chairperson of the Immigration Appeal tribunal, who is appointed by the Governor in Council, has responsibility for about 30 decision makers.

## 5.2 IRB Organization Chart

**Figure 5.1**
**IRB Organizational Chart**




Legend
RPD Refugee Protection Division
IAD Immigration Appeal Divsion
ID Immigration Division
PD Professional Development

The IRB's head office is located in Ottawa. There are five regional offices across the country: Montreal, Ottawa, Toronto, Calgary and Vancouver.

## 5.3 Agency Planned Spending

**Figure 5.2**
**Agency Planned Spending ($ millions)[27]**

| | Forecast Spending 2003-2004 | Planned Spending 2004-2005 | Planned Spending 2005-2006 | Planned Spending 2006-2007 |
|---|---|---|---|---|
| Refugee Protection | 69.4 | **73.8** | 62.3 | 62.3 |
| Admissibility Hearings and Detention Reviews | 5.6 | **9.6** | 10.1 | 9.6 |
| Immigration Appeals | 5.7 | **8.1** | 8.6 | 8.1 |
| Corporate Management and Services | 54.6 | **29.7** | 29.5 | 29.5 |
| **Total Main Estimates** | 135.3 | **121.1** | 110.5 | 109.5 |
| *Adjustments (planned spending not in the Main Estimates):* | | | | |
| New agreements for collective agreements and other minor adjustments | 1.5 | | | |
| Integrated Case Management System | 2.5 | | | |
| Government wide reallocation | -1.2 | | | |
| Special Purpose Allotment Account for the translation of decisions returned to the Consolidated Revenue Fund | -8.9 | | | |
| Carry forward of 2002-2003 funds | 4.3 | | | |
| Funding for initiatives addressing the number of refugee claims waiting for a decision[28] | | **12.0** | | |
| **Net planned spending** | 133.6 | **133.1** | 110.5 | 109.5 |
| Plus: Cost of services received without charge | 19.2 | **19.0** | 17.5 | 17.5 |
| **Net cost of program** | 152.8 | **152.1** | 128.0 | 127.0 |
| **Full-time equivalents** | 1200 | **1180** | 1100 | 1100 |

The planned spending trend 2005-06 and 2006-07 reflects the end of the funding for the development and implementation of the Integrated Case Management System and the fact that continuation of funding to further reduce the number of refugee claims waiting for a decision has not been approved.

The business line variances between 2003-04 and 2004-05 and future years, is due to an internal reallocation necessary to better align resources, such as those associated with translation of decisions, with tribunal activities.

[27] Due to rounding, figures may not add to totals shown.
[28] This funding was approved by Treasury Board on a one year basis to further reduce the number of refugee claims awaiting decision. Authority was given to include an item in the next Supplementary Estimates for approval by Parliament.

# VI. ANNEXES

## Annex 1: Financial Information

| Figure 6.1<br>Net Cost of Program for the Estimates Year ($ millions) | |
|---|---|
| | **Immigration and Refugee Board** |
| Net Planned Spending | **133.1** |
| *Plus: Services Received without Charge* | |
| Accommodation provided by PWGSC | **13.0** |
| Contributions covering employer's share of employee's insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds) | **6.0** |
| **2004-2005 Net Program Cost** | **152.1** |

**Figure 6.2**
**Net Planned Spending and Full-time Equivalents by Business Line ($ millions)[29]**

| | Forecast Spending 2003-2004 | | Planned Spending 2004-2005 | | Planned Spending 2005-2006 | | Planned Spending 2006-2007 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $ | FTE | $ | FTE | $ | FTE | $ | FTE |
| Refugee Protection | 70.2 | 815 | **85.2** | **805** | 62.3 | 730 | 62.3 | 730 |
| Admissibility Hearing and Detention Reviews | 5.6 | 50 | **10.1** | **50** | 10.1 | 50 | 9.6 | 50 |
| Immigration Appeals | 5.8 | 70 | **8.1** | **70** | 8.6 | 70 | 8.1 | 70 |
| Corporate Management and Services | 51.9 | 265 | **29.8** | **255** | 29.5 | 250 | 29.5 | 250 |
| Total | 133.6 | 1,200 | **133.1** | **1,180** | 110.5 | 1,100 | 109.5 | 1,100 |

[29] The business line variances between 2003-04 and 2004-05 and future years, is due to an internal reallocation necessary to better align resources, such as translation. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

## Annex 2: Action Plan for Refugee Protection

At the beginning of 2003-04, the Refugee Protection tribunal launched an Action Plan to increase capacity to finalize refugee claims while maintaining a high quality of decision making. Despite the efficiencies gained through such changes as streamlined processes and single-member panels, these efforts were not enough and more significant changes were needed.

The Action Plan provides a foundation for changing the way the IRB conducts its work over a three-year period. Promoting both fairness and efficiency of processes, the Plan focuses on three important areas of improvement:

- standardizing and simplifying the case management process;
- establishing greater institutional guidance for decision making; and
- improving the efficiency of hearings and overall processes.

During the initial phase of the Plan, the IRB conducted an in-depth review of its regional approaches where every aspect of the process was examined to identify and eliminate duplication and inefficiency and to adopt best practices. This review led to the establishment of a single national process designed to be simple, quick and fair.

Throughout 2003-04, concerted efforts throughout the organization supported the implementation of the Action Plan. The IRB developed tools to guide decision making, such as a series of Guidelines on procedural matters regarding the scheduling of proceedings, the preparation and conduct of hearings and the more rigorous application of the tribunal's rules. As well, a Jurisprudential Guide for claims from Costa Rica was developed.

The Board has been monitoring key steps of the new process and has already made significant strides:

- increased by 25% the number of claims scheduled in the third quarter of 2003-04, compared to the same quarter the year previous;
- reduced to 40% the number of postponed and adjourned hearings, from 44% in 2001-02;
- improved the timely receipt of the Personal Information Form;
- better focused hearings on the determinative issues in a case to reduce overall hearing time; and
- shortened the case preparation time.

Over the planning period, the Board will continue to harness opportunities generated by the Action Plan and ongoing efforts to improve overall case management processes.

## Annex 3: Integrated Case Management System Project

On May 30, 2003, the IRB obtained project approval from the Treasury Boad for the implementation of an Integrated Case Management System (ICMS). ICMS will provide the IRB with the ability to efficiently manage the flow of a high volume of cases from receipt to final decision in regional and head office operations. It will provide IRB employees with single-screen user access to all information required to manage and work on cases in the three tribunals. ICMS will afford the IRB the capacity to automate the processing improvements required to:

- improve processing time,
- reduce the number of refugee claims waiting for a decision and overall cost of processing refugee cases;
- promote consistency in decision making;
- increase security and integrity of data; and
- improve the current IT infrastructure and contribute to the Government-on-Line initiative by providing an Internet web portal for the exchange of information with clients and stakeholders.

| Actual Spending | Forecast Spending | Planned Spending ($ millions) | | |
|---|---|---|---|---|
| 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 |
| 1.4 | 11.7 | 15.4 | 4.4 | 0 |

| Planned activities | Expected results and Timelines |
|---|---|
| **Stage 1** | |
| Release 1: Replacing the current Claim Type Management System and automation of the screening and streamlining activities | More robust system that will improve IRB's case management – *June 2004* |
| Release 2: Research Processes | Increase the effectiveness of the Research Processes by the automation of the research requests – *Fall 2004* |
| Release 3: Electronic Personal Information Form (PIF) | Enhance client services by allowing filing of PIFs electronically – *Fall 2004* |
| Release 4: Electronic management of the processes in the Refugee Protection tribunal | Increase the delivery of the program by automating key functions and improving decision making by providing timely, integrated, comprehensive and accurate information on the case – *Fall 2005* |
| **Stage 2** | |
| Automation of the processes in the Immigration Appeal tribunal | Building on Stage 1, development of the various ICMS elements required to provide actual immigration appeal processing and scheduling for this tribunal – *Winter 2005* |
| **Stage 3** | |
| Automation of the processes in the Admissibility Hearing and Detention Review tribunal | Building on Stage 1, development of the various ICMS elements required to provide actual processing and scheduling for this tribunal – *Winter 2005* |

# Annex 4: Other Information

## Legislation Administered:

*Immigration and Refugee Protection Act*
(S.C. 2001, c. 27)

*Immigration and Refugee Protection Regulations (SOR/2002-227)*

*Refugee Protection Division Rules*
(SOR/2002-228)

*Immigration Division Rules*
(SOR/2002-229)

*Immigration Appeal Division Rules*
(SOR/2002-230)

*Oath or Solemn Affirmation of Office Rules (Immigration and Refugee Board)*
(SOR/2002-231)

## Further Information

For further information on the IRB, visit the IRB Web site at http://www.irb-cisr.gc.ca/ or contact the Communications Directorate at (613) 947-0803 or contact one of the IRB offices listed below.

## IRB Headquarter and Regional Offices

Immigration and Refugee Board **(Headquarters)**
Minto Place, Canada Building
344 Slater Street, 12th Floor
**Ottawa**, Ontario
Canada
K1A 0K1
Tel.: (613) 995-6486
Fax: (613) 943-1550

200 René-Lévesque Boulevard West
Guy Favreau Complex
East Tower, Room 102
**Montreal**, Quebec
H2Z 1X4
Tel.: (514) 283-7733
Fax: (514) 283-0164

74 Victoria Street, Suite 400
**Toronto**, Ontario
M5C 3C7
Tel.: (416) 954-1000
Fax: (416) 954-1165

Library Square, Suite 1600
300 West Georgia Street
**Vancouver**, B.C.
V6B 6C9
Tel.: (604) 666-5946
Fax: (604) 666-3043

Minto Place, Canada Building
344 Slater Street, 11th Floor
**Ottawa**, Ontario
K1A 0K1
Tel.: (613) 943-8630
Fax: (613) 943-1550

Fording Place
205-9th Ave. S.E., 9th Floor
**Calgary**, Alberta
T2G 0R3
Tel.: (403) 292-6134
Fax: (403) 292-6131

## IRB Processes

Each of the three IRB tribunals has its own specific process associated with the type of cases it handles. For detailed information about the:

- Process For Making A Claim For Refugee Protection, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/rpdp_e.htm
- Admissibility Hearing Process, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/ahp_e.htm
- Detention Review Process, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/drp_e.htm
- Sponsorship Appeal Process, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/sap_e.htm
- Removal Order Appeal Process, see http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/roap_e.htm

BUDGET DES DÉPENSES

# Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-12
ISBN 0-660-62495-8

# Commission de l'immigration et du statut de réfugié

## Partie III — Rapport sur les plans et les priorités

**Budget des dépenses**
**2004-2005**

Judy Sgro
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

# TABLE DES MATIÈRES


**I. MESSAGES ..... 1**
1.1 Message du président ..... 1
1.2 Déclaration de la direction ..... 3

**II. RAISON D'ÊTRE ..... 5**
2.1 La CISR ..... 5
2.2 Mandat ..... 5
2.3 Avantages pour les Canadiens ..... 7
2.4 Relations clés ..... 8

**III. SURVOL DE LA PLANIFICATION ..... 10**
3.1 Contexte international ..... 10
3.2 Contexte canadien ..... 12

**IV. PLANS ET PRIORITÉS ..... 15**
4.1 Priorités stratégiques de la CISR ..... 15
4.2 Secteurs d'activité, engagements et résultats prévus ..... 17
4.2.1 Protection des réfugiés ..... 18
4.2.2 Enquêtes et contrôles des motifs de détention ..... 25
4.2.3 Appels en matière d'immigration ..... 28
4.2.4 Gestion et services généraux ..... 33

**V. ORGANISATION ..... 43**
5.1 Responsabilités ..... 43
5.2 Organigramme de la CISR ..... 44
5.3 Dépenses prévues ..... 45

**VI. ANNEXES ..... 46**
Annexe 1 : Renseignements financiers ..... 46
Annexe 2 : Plan d'action pour la protection des réfugiés ..... 47
Annexe 3 : Projet du Système de gestion des cas intégré ..... 48
Annexe 4 : Autres renseignements ..... 49

*Les réfugiés et les immigrants ont toujours fait partie de l'histoire du Canada et ils continueront d'aider à façonner notre société.*

*Jeune réfugiée hongroise arrivant au Canada, vers 1957.*
*Star Weekly/Archives nationales du Canada*

# I. MESSAGES

## 1.1 Message du président

C'est avec plaisir que je présente le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR).

Sur le plan international, la CISR est reconnue comme étant un organisme décisionnel à l'avant-garde en matière d'immigration et d'octroi de l'asile. Au Canada, la CISR se veut un organisme novateur dans le domaine de la justice administrative et le plus grand organisme en son genre.

Des pays étrangers ont étudié et adopté des éléments du modèle décisionnel canadien d'immigration et d'octroi de l'asile. L'approche canadienne repose en grande partie sur le principe selon lequel un tribunal administratif indépendant peut rendre la justice avec plus de célérité et de simplicité que les tribunaux judiciaires.

Sur le plan organisationnel, la CISR se compose de trois tribunaux administratifs distincts et d'une infrastructure de gestion visant à appuyer le processus décisionnel. La CISR est néanmoins beaucoup plus que la simple somme de ses diverses composantes : elle représente l'expression institutionnelle des valeurs d'équité et de compassion qui caractérisent la tradition humanitaire du Canada. En ce sens, la CISR contribue à la réputation et au rôle du Canada dans le monde contemporain.

Le monde connaît toujours des niveaux importants et imprévisibles de migration et de mouvement des réfugiés, et les facteurs qui influent sur le volume de cas déférés à la CISR échappent au contrôle de celle-ci. Dans ce contexte, la CISR a donc décidé d'élaborer des processus judicieux et fiables pour assurer l'équité tout en favorisant des niveaux accrus d'efficacité. Cela lui a permis de développer sa capacité d'innover rapidement et de répondre à l'évolution de la situation.

La CISR a entrepris une révision fondamentale de tous les aspects de son mandat et, au cours de la dernière année, a mis en œuvre des Plans d'action pour chacun de ses tribunaux. Ces Plans servent de base pour transformer nos méthodes de travail. L'un des résultats a été une hausse marquée du volume de cas finalisés.

La CISR a amorcé un revirement majeur dans le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision. Le règlement d'un nombre record de 45 000 demandes d'asile a en effet permis de réduire les demandes en attente d'une décision, qui sont passées de 52 000, le 1er avril 2003, à 36 500 au 31 mars 2004.

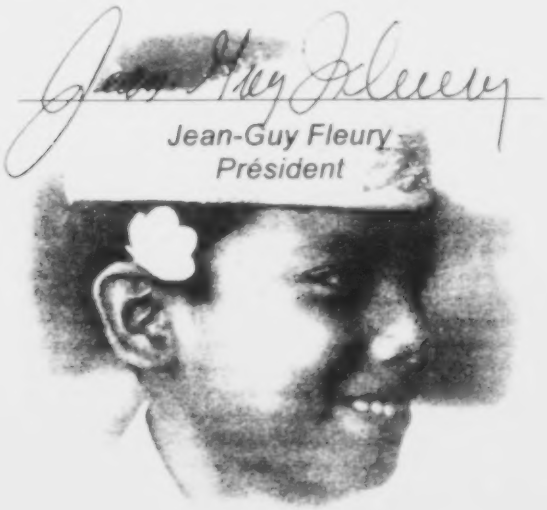
L'une des priorités absolues, pour 2004-2005, sera de maintenir le nombre élevé de cas finalisés pour une deuxième année de suite. Selon l'objectif que la CISR s'est fixé, les trois tribunaux finaliseront collectivement près de 64 000 cas. Ce nombre représente une hausse de 27 % par rapport à la moyenne substantielle de 50 000 décisions rendues annuellement, durant les trois exercices précédant 2003-2004.

Il ne faut toutefois pas perdre de vue que ce volume élevé se compose de cas individuels, touchant chacun une personne en particulier. Le succès de la CISR, en tant que tribunal dont les décideurs indépendants sont chargés de rendre des décisions impartiales, se mesure autant par le bien-fondé et l'équité de notre processus décisionnel que par notre efficience. Nous devons sans cesse composer avec ce double objectif au nom des Canadiens.

À cet égard, la réforme fondamentale du processus de nomination des décideurs de la Commission, annoncée par la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration en mars 2004, appuie ces objectifs. Cette réforme contribuera grandement à la qualité et à l'efficacité du processus décisionnel de la CISR.

Les employés et les décideurs de la Commission démontrent continuellement leur professionnalisme et leur engagement envers leur travail. Leurs efforts sont essentiels à l'accomplissement de notre mission – qui consiste à rendre, avec efficacité et équité, et au nom de tous les Canadiens, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi. La clé de notre succès consiste à mettre à profit le talent, l'expérience et le savoir-faire de notre organisation et à fournir des outils appropriés à notre personnel pour qu'il soit en mesure de s'adapter rapidement aux futurs défis.

L'indépendance et l'équité du processus décisionnel de la CISR contribuent à la solidité et à l'intégrité du système canadien d'immigration et d'octroi de l'asile. Ce faisant, la CISR contribue également à la réputation et au rôle du Canada dans le monde. C'est là l'une des grandes priorités de l'heure du gouvernement du Canada.



*Jean-Guy Fleury*
*Président*

## 1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR).

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

*Marilyn Stuart-Major*
*Secrétaire générale*

# II. RAISON D'ÊTRE

## 2.1 La CISR

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) est une organisation gouvernementale indépendante qui voit à rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi[1].

Par les fonctions quasi judiciaires que remplissent ses trois tribunaux administratifs, la CISR rend la justice de façon plus rapide et plus simple que les tribunaux judiciaires, tout en respectant les principes de justice naturelle[2]. Elle rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration.

La CISR fait preuve d'impartialité afin de s'assurer que tous les individus qui comparaissent devant elle sont traités avec équité. Elle tient tout autant à rendre la justice administrative avec célérité et efficacité. Chaque année, la CISR rend des dizaines de milliers de décisions, et chaque décision est rendue après examen approfondi de la preuve présentée, en conformité avec la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Les décisions de la CISR ont une incidence sur la vie des individus. La CISR mesure donc son succès autant par le bien-fondé et l'équité de ses décisions que par l'efficience de son processus décisionnel.

Le siège de la CISR est situé à Ottawa. L'adresse de son site Web est : www.cisr-irb.gc.ca. La CISR compte cinq bureaux régionaux répartis au pays, soit à Calgary, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver (pour plus d'information sur l'organisation de la CISR, consulter la section V).

## 2.2 Mandat

La CISR compte quatre secteurs d'activité :

- Protection des réfugiés;
- Enquêtes et contrôles des motifs de détention;
- Appels en matière d'immigration;
- Gestion et services généraux.

Les trois premiers secteurs d'activité regroupent tous les processus décisionnels de la CISR, y compris les activités de préparation, de recherche, de mise au rôle des audiences, les services juridiques, les services d'interprétation en langues étrangères, les services de soutien technologique, de traduction ainsi que les services de bureau et d'administration.

Le quatrième secteur d'activité, Gestion et services généraux, appuie les tribunaux de la CISR grâce à une gamme de services.

Les décideurs des secteurs de la protection des réfugiés et des appels en matière d'immigration sont nommés par le

[1] La loi qui régit les activités de la CISR est la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, entrée en vigueur le 28 juin 2002. Voir http://lois.justice.gc.ca/fr/I-2.5/index.html

[2] La justice naturelle est un principe de droit qui exige des tribunaux administratifs, comme la CISR, de respecter les principes d'équité en matière de procédure pour rendre des décisions. L'omission de respecter les règles de justice naturelle peut entraîner l'annulation de la décision. La justice naturelle comporte deux grandes règles : (1) une personne doit connaître les preuves à réfuter et avoir la possibilité de se faire entendre et (2) le décideur doit être impartial.

gouverneur en conseil. Les décideurs du secteur des enquêtes et des contrôles des motifs de détention sont nommés aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

### *Protection des réfugiés*

L'objectif du secteur d'activité Protection des réfugiés est de trancher les demandes d'asile présentées par des personnes au Canada. Les décisions à cet effet doivent tenir compte non seulement de la crainte de persécution « du fait de la race, de la religion, de la nationalité, de l'appartenance à un groupe social ou des opinions politiques » (suivant la définition de « réfugié » des Nations Unies), mais aussi du risque de torture, de la menace à la vie et du risque de peines ou de traitements cruels et inusités. C'est grâce à ce secteur d'activité que le Canada remplit ses obligations en tant que signataire de la *Convention relative au statut des réfugiés* de 1951, du Protocole de 1967 s'y rapportant et de la *Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants*.

En 2004-2005, les dépenses prévues du secteur d'activité Protection des réfugiés s'élèvent à 85,2 millions de dollars, et les équivalents temps plein (ETP), à 805.

### *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*

L'objectif du secteur d'activité Enquêtes et contrôles des motifs de détention est :

- de tenir des enquêtes sur les personnes qui veulent entrer au Canada et sur les personnes qui y sont déjà et qui sont considérées interdites de territoire;
- de procéder au contrôle des motifs de détention des personnes détenues pour des raisons d'immigration durant le processus de contrôle, d'enquête ou de renvoi.

En 2004-2005, les dépenses prévues du secteur d'activité Enquêtes et contrôles des motifs de détention s'élèvent à 10,1 millions de dollars, et les ETP, à 50.

### *Appels en matière d'immigration*

L'objectif du secteur d'activité Appels en matière d'immigration est d'entendre et de trancher les appels interjetés par :

- les citoyens canadiens et les résidents permanents dont la demande de parrainage au Canada de membres de la catégorie du regroupement familial a été refusée;
- les résidents permanents, les étrangers titulaires de visa de résident permanent et les personnes protégées frappées par une mesure de renvoi du Canada;
- les résidents permanents à l'égard desquels un agent a conclu, à l'étranger, au non-respect de l'obligation de résidence;
- le ministre responsable de l'Agence des services frontaliers du Canada, qui peut interjeter appel contre les décisions de la CISR rendues dans le cadre des enquêtes.

En 2004-2005, les dépenses prévues du secteur d'activité Appels en matière d'immigration s'élèvent à 8,1 millions de dollars, et les ETP, à 70.

***Gestion et services généraux***

Le secteur d'activité Gestion et services généraux englobe une gamme d'activités destinées à appuyer les trois secteurs d'activité décisionnels, notamment :

- assurer la planification stratégique et opérationnelle ainsi que la planification des ressources et l'élaboration des politiques;
- assurer la gestion stratégique des cas;
- renforcer les relations avec les intervenants;
- gérer les communications internes et externes;
- fournir les services d'administration, de finances et de gestion des ressources humaines;
- fournir la technologie de pointe en adoptant les principes de services en ligne.

En 2004-2005, les dépenses prévues du secteur d'activité Gestion et services généraux s'élèvent à 29,8 millions de dollars, et les ETP, à 255.

## 2.3 Avantages pour les Canadiens

Les immigrants et les réfugiés ont toujours contribué grandement à la croissance et à l'essor du Canada. Les Canadiens bénéficient d'un système d'immigration et d'octroi de l'asile qui sert les priorités de leur pays, qui symbolise les valeurs de celui-ci et qui remplit les obligations internationales du Canada. La CISR est un partenaire innovateur au sein de ce système. En s'acquittant de son mandat, elle procure plusieurs avantages aux Canadiens. Par exemple, les audiences que tient la CISR pour trancher les demandes d'asile visent à assurer que le Canada accepte les personnes à protéger. Les enquêtes et les contrôles des motifs de détention qu'elle effectue jouent un rôle important dans l'équilibre des droits individuels et de la sécurité des Canadiens. Sa procédure d'audition indépendante des appels en matière de parrainage contribue à l'équité du processus de parrainage.

Grâce aux décisions qu'elle rend, la CISR contribue globalement à la qualité de vie au sein des collectivités canadiennes en renforçant le tissu social et en reflétant et en préconisant les valeurs qui sont chères

***Aucune décision n'est prise à la légère***

*Chaque jour, les décideurs de la CISR décident du sort des gens qui comparaissent devant eux. Non seulement leurs décisions influent-elles sur la vie et la sécurité de ces personnes, mais elles contribuent également à la sécurité des Canadiens et à l'intégrité du système canadien d'immigration et d'octroi de l'asile.*

aux Canadiens. Ces valeurs incluent le respect des droits de la personne, l'égalité et l'équité ainsi que le respect de la paix et de la primauté du droit. En ce sens, les activités de la CISR relèvent du troisième enjeu exposé dans le rapport annuel sur le rendement du gouvernement du Canada intitulé *Le rendement du Canada*, soit « La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes » (www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_f.asp). Ce rapport pangouvernemental mesure les progrès réalisés chaque année en vue de la réalisation de grands objectifs de société.

Dans l'ensemble, la Commission aide le Canada à honorer son engagement de soutenir un cadre international pour étayer les travaux des Nations Unies, qui prévoient le droit à la protection des réfugiés du monde. Cette protection est conforme à la tradition humanitaire du Canada et est l'expression des valeurs fondamentales que sont, pour les Canadiens, l'équité et la compassion.

L'approche particulière du Canada pour ce qui est de l'octroi de l'asile est valorisée par la communauté internationale et a contribué à la bonne réputation des Canadiens à l'étranger. Cette approche repose sur la notion de tribunal administratif indépendant visant à la fois l'équité et l'efficacité. D'autres pays ont de fait étudié et adopté certaines composantes de l'approche canadienne. Les Canadiens bénéficient ainsi de la contribution de la CISR au rôle du Canada dans le monde. La mise en valeur de ce rôle est l'une des priorités actuelles du gouvernement du Canada. Comme en fait foi le dernier discours du Trône :

> « Les Canadiens veulent que leur pays joue un rôle à la fois pertinent et indépendant dans les efforts internationaux visant à accroître la sécurité, la paix, la collaboration et l'ouverture. [...] Nous pouvons jouer un rôle particulier fondé sur nos valeurs : la primauté du droit, la liberté, la démocratie, l'égalité des chances et l'impartialité. »

La CISR est l'expression institutionnelle de ces priorités canadiennes.

## 2.4 Relations clés

Bien qu'elle soit un organisme distinct et indépendant, la CISR fait partie intégrante du système canadien d'immigration et d'octroi de l'asile. À ce titre, elle crée d'importants liens et partenariats[3].

Les relations que la CISR entretient avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) sont des plus importantes (www.cic.gc.ca/francais/index.html). CIC est le principal responsable de l'élaboration de la politique générale, de la sélection des résidents temporaires et permanents (y compris de la sélection des réfugiés à l'étranger), de l'admission et de l'intégration des nouveaux arrivants et de l'attribution de la citoyenneté.

La CISR a également tissé d'importants liens avec la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) (www.cbsa-asfc.gc.ca). Bon nombre des fonctions d'exécution de la loi jadis remplies par CIC, notamment les détentions, les renvois, les enquêtes, les activités de renseignement et les contrôles de l'immigration à l'étranger, ont été dévolues à l'ASFC.

[3] Pour plus d'information sur les relations de la CISR avec les intervenants, consulter la section 4.2.4.

Toutes les demandes d'asile, les contrôles des motifs de détention et les enquêtes dont la CISR est saisie lui sont déférés par CIC ou l'ASFC. Les citoyens canadiens ou les résidents permanents qui parrainent l'immigration au Canada de membres de la catégorie du regroupement familial peuvent interjeter appel devant la CISR du rejet de leur demande par CIC. Des appels peuvent également être interjetés devant la CISR contre certaines mesures de renvoi et contre des décisions liées à l'obligation de résidence. Une fois que l'un des trois tribunaux de la Commission rend sa décision indépendante, CIC ou l'ASFC poursuit le traitement du cas selon leur mandat et leurs responsabilités respectifs.

La CISR entretient en outre des relations efficaces avec ceux qui interviennent dans ses procédures et a développé un réseau de tribunes avec les principaux intervenants, au niveau tant national que régional. Par ailleurs, la CISR, par le biais de divers mécanismes, travaille de concert avec des partenaires de la communauté internationale. Ces liens lui permettent d'apprendre de l'expérience d'autrui, de se garder au fait des tendances internationales dans le domaine de la protection des réfugiés et de partager les pratiques exemplaires.

# III. SURVOL DE LA PLANIFICATION

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) est financée par crédits parlementaires et rend compte de ses dépenses au Parlement.

La CISR remplit son mandat dans un milieu en constante évolution. En effet, divers facteurs nationaux et internationaux engendrent des risques, provoquent des occasions et influencent le cadre d'activités et de planification de la CISR. Les conflits et les conditions dans les pays étrangers sont susceptibles d'entraîner des mouvements de réfugiés et d'avoir ainsi une incidence sur le nombre de demandes d'asile présentées au Canada et sur le nombre de personnes qui cherchent à entrer au pays, à l'instar des changements inexpliqués dans les mouvements migratoires internationaux habituels. De même, un accent accru sur la protection à la frontière et la sécurité influe sur le mouvement global des personnes. Les modifications apportées à la loi canadienne peuvent également se répercuter sur les activités de la CISR.

Le milieu dans lequel la Commission évolue se caractérise ainsi par un nombre important de facteurs qui influent sur le nombre de cas qu'elle reçoit et qui échappent en grande partie à son contrôle. Par ailleurs, bien que les tribunaux de la CISR soient indépendants, celle-ci mène ses activités dans le cadre plus général de la législation et de la politique gouvernementale.

Au cours de la période de planification, les facteurs décrits ci-dessous façonneront le contexte dans lequel la CISR exécutera ses engagements.

## 3.1 Contexte international

Le système canadien d'octroi de l'asile repose sur les obligations du Canada découlant des accords internationaux dont il est signataire[4]. En conséquence, les forces qui influent sur les activités de la CISR en ce qui concerne l'octroi de l'asile sont en grande partie de portée internationale.

Au cours des dernières années, les migrations accrues à l'échelle mondiale et les événements internationaux ont agi sur le contexte dans lequel la protection des réfugiés est accordée. Un nombre de facteurs continueront à exercer une influence sur le mouvement des réfugiés : les formes nouvelles et insidieuses de persécution; la prolifération des conflits entraînant des migrations massives; les situations sans issue qui entraînent des mouvements de réfugiés et l'absence générale de solutions durables.

En 2003, d'importants mouvements migratoires se sont poursuivis dans le monde. Au début de l'exercice, 20,6 millions de personnes – soit près d'un million de plus que l'exercice précédent – ou une personne sur 300 dans le monde, étaient considérées comme des

[4] Notamment la *Convention relative au statut des réfugiés* de 1951, le *Protocole relatif au statut des réfugiés* de 1967 et la *Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants* de 1984.

« personnes relevant de la compétence » du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)[5]. Les femmes et les enfants composent une importante partie de ces gens.

Comme la plupart des pays d'accueil, le Canada est directement touché par le flux de réfugiés, qui peut varier considérablement d'une année à l'autre. La figure 3.1, ci-après, brosse le tableau des fluctuations du nombre de demandes d'asile présentées dans les principaux pays d'accueil depuis 1994. En 2003, le nombre de personnes qui ont demandé l'asile au Canada a connu une légère diminution (5 %) par rapport à l'année précédente, comme cela a été le cas dans plusieurs autres pays occidentaux. Le nombre de demandes d'asile n'en demeure pas moins supérieur de 25 % par rapport à la moyenne observée dans la seconde moitié de la décennie 1990-2000. De même, la Suède, qui avait connu une hausse de 40 % entre 2001 et 2002, a constaté une diminution de 5 % en 2003. D'autres pays, comme le Royaume-Uni, ont connu des baisses encore plus marquées.

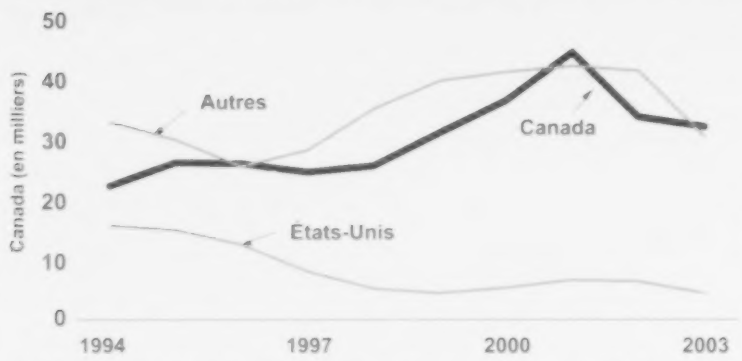
Sur la scène internationale, les nouveaux enjeux en matière de protection des réfugiés donnent lieu à l'élaboration d'une série de politiques. La protection accrue des réfugiés dans les régions proches des situations sources de réfugiés et le recours stratégique à la réinstallation comptent parmi les solutions durables. Au même moment, il demeure très important de renforcer l'intégrité des systèmes de protection dans certains pays. En réaction aux exigences changeantes, bon nombre de pays modifient leurs systèmes de protection des réfugiés. Une dimension importante du travail de protection des réfugiés consiste à mettre en place des processus équitables et efficaces qui permettent de protéger les personnes qui en ont besoin de façon à pouvoir les différencier de celles qui utilisent les procédures d'asile pour des motifs non liés à la protection.

Ce défi n'est pas propre au Canada. Il fait toutefois ressortir l'importance de collaborer avec la communauté internationale dans le but de prévenir les abus aux procédures d'asile, de partager les pratiques exemplaires et de promouvoir la confiance dans l'intégrité des systèmes d'immigration et d'octroi de l'asile. Il importe également de connaître les tendances à l'échelle internationale. Par exemple, aux quatre coins du monde, les gouvernements font de plus en plus face à des migrants qui se déplacent pour diverses raisons. Ils doivent de plus s'employer à trouver le juste équilibre entre les considérations d'ordre humanitaire et les dimensions changeantes en matière de sécurité.

Le contexte international influe également sur le travail de la CISR pour ce qui est des appels en matière d'immigration, des enquêtes et contrôles des motifs de détention. Les immigrants continuent de jouer un rôle très important pour le Canada, constituant une proportion accrue de sa population. Dans ce contexte, et compte tenu de la priorité du gouvernement canadien de promouvoir la

[5] Pour avoir plus d'information sur le HCR, voir : http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

**Figure 3.1**
**Demandes d'asile reçues – 1994 à 2003**
**Canada et autres pays d'accueil de réfugiés***




Source : Groupe des consultations intergouvernementales (GCI) sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie, 2003

réunification des familles, une nouvelle tendance se dessine : plus de demandes de parrainage sont présentées, ce qui fera croître le nombre d'appels en matière de parrainage qui seront interjetés à la Commission. Dans un contexte où la sécurité internationale est accrue, les initiatives gouvernementales en vue de protéger la santé et la sécurité des Canadiens et de gérer l'accès au pays influeront sur le travail de la Commission dans les secteurs des enquêtes, des contrôles des motifs de détention et des appels contre les mesures de renvoi.

## 3.2 Contexte canadien

En 2004-2005, les pressions engendrées par la charge de travail demeureront fortes pour les trois tribunaux.

Bien qu'elle ait réglé un nombre sans précédent de demandes d'asile en 2003-2004, la CISR entame la période de planification avec 36 500 demandes en attente d'une décision, un nombre quand même très élevé. Elle prévoit en outre que 35 000 demandes d'asile lui seront déférées en 2004-2005. Il s'agit d'un nombre supérieur à celui de 2003-2004, et la CISR suivra de près le nombre de nouvelles demandes d'asile qui lui seront déférées durant l'année.

L'un des facteurs qui jouent sur les prévisions établies pour 2004-2005 est la mise en œuvre prévue de l'*Entente sur les tiers pays sûrs*[6] intervenue entre le Canada et les États-Unis. Aux termes de cette entente, les demandeurs d'asile qui transitent par le Canada ou les États-Unis seront obligés, sous réserve de certaines exceptions, de demander l'asile dans le premier pays où ils arrivent. À court terme, cette entente pourrait entraîner une hausse du nombre de demandes d'asile

[6] Pour plus d'information, consulter : www.cic.gc.ca/francais/politiques/pays-surs.html.

présentées au Canada. Elle pourrait également avoir des répercussions sur le nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention. Ce n'est qu'après l'entrée en vigueur de l'Entente que la CISR pourra en apprécier pleinement l'incidence sur sa charge de travail.

Bien que le nombre d'enquêtes ait diminué légèrement par rapport aux années précédentes, la charge de travail est demeurée élevée en raison des nouveaux cas qui, aux termes de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, nécessitent une enquête plus vaste et se caractérisent par une plus grande complexité. Ainsi, pendant les audiences, des questions liées à la sécurité peuvent être soulevées, comme le terrorisme et l'atteinte aux droits humains ou internationaux, la grande criminalité ou le crime organisé. La CISR s'attend à ce que le nombre de cas reçus annuellement demeure relativement stable tout au long de la période de planification, soit 2 500 enquêtes et environ 11 500 contrôles des motifs de détention.

De même, le nombre d'appels en matière d'immigration a continué de croître. Le nombre d'appels interjetés en 2003-2004 a été plus élevé que prévu. En 2004-2005, la CISR s'attend à être saisie de 6 500 nouveaux appels, comparativement aux 4 400 nouveaux appels interjetés en moyenne chaque année de 1998-1999 à 2001-2002.

La tragédie du 11 septembre 2001 et ses répercussions sur le système canadien d'immigration et d'octroi de l'asile demeurent un sujet de préoccupation au sein du gouvernement et de la population. Ces circonstances influencent la façon dont le Canada et les États-Unis gèrent leurs accords frontaliers, et le poids maintenant accordé aux considérations de sécurité a une incidence sur les mouvements transfrontaliers de population.

Comme il est indiqué à la section 2.4, le gouvernement du Canada a créé la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (www.cbsa-asfc.gc.ca) dans le cadre de son nouveau programme de changement annoncé en décembre 2003. Cette agence réunit sous un même toit des services de CIC, de l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada et d'autres ministères fédéraux dans le but d'accélérer le commerce et les déplacements tout en améliorant la sécurité en ce qui a trait aux arrivées à haut risque. La création de cette nouvelle agence change la structure du portefeuille dans lequel la CISR évolue.

Toujours dans le cadre de ce programme de changement, le gouvernement a annoncé qu'il réformerait le système d'octroi de l'asile pour le rationaliser et le rendre plus prévisible. L'apport des connaissances et du savoir-faire de la Commission sera essentiel tout au long de l'examen gouvernemental du système. L'annonce de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration, le 16 mars 2004, au sujet du nouveau processus de sélection et de nomination des décideurs de la CISR est un élément fondamental d'un système amélioré. Pour plus d'information sur le nouveau processus de sélection, consulter la section 4.2.4.

En Colombie-Britannique, compte tenu des annonces publiques faites les 30 janvier et 5 février 2004, les services d'aide juridique assurés aux immigrants et aux réfugiés devraient subir une importante réduction en 2004-2005. Le bureau de la Commission à Vancouver devra donc réagir à la hausse prévue du nombre de personnes qui comparaîtront devant le tribunal sans représentant juridique. Des modifications importantes aux services d'aide juridique influent directement sur les activités de la Commission. Celle-ci prend donc des mesures en vue de s'ajuster et de réagir en fonction de l'évolution de la situation.

Les nouvelles dispositions réglementaires de CIC concernant les avocats et les consultants en immigration qui représentent un client dans une procédure d'immigration sont entrées en vigueur en avril 2004. Ces nouvelles dispositions devraient accroître la qualité de la représentation dans les instances de la CISR du fait qu'elles obligent toute personne qui représente ou conseille un client contre rémunération à être un « représentant autorisé »[1]. La Commission prend les mesures voulues pour être prête pour ces modifications réglementaires et adapte sa procédure actuelle pour tenir compte de cette nouvelle exigence.

Le gouvernement fédéral a récemment annoncé des réformes dans le secteur public et dans la gestion financière afin d'assurer une transparence, une imputabilité, une responsabilité financière et une éthique plus grandes au sein du gouvernement. La CISR a pris plusieurs initiatives visant à renforcer la gestion stratégique globale de l'organisation. Elle continuera à appuyer les priorités du gouvernement dans ses plans et ses initiatives.

L'intérêt général soutenu à l'égard du travail de la CISR et les pressions accrues, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, pour obtenir une meilleure reddition des comptes se poursuivront. Cet intérêt, jumelé à l'engagement énoncé récemment par le gouvernement pour favoriser le partage d'information avec les parlementaires, mettra un accent accru sur le rôle de communication de la Commission. En s'employant à atteindre l'objectif d'être une organisation ouverte et transparente, la CISR devra accroître ses communications internes et externes.

*En déterminant qui est une personne à protéger et qui ne l'est pas, la CISR contribue à respecter l'engagement qu'a pris le Canada d'appuyer un cadre international établi par les Nations Unies qui accorde aux réfugiés le droit à la protection.*

[1] Peuvent être « représentants autorisés » les membres en règle du barreau d'une province, de la Chambre des notaires du Québec ou de la Société canadienne de consultants en immigration (SCCI). L'adresse du site Web de la SCCI est la suivante : www.cic.gc.ca/francais/ministere/consultants/index.html.

# IV. PLANS ET PRIORITÉS

Le résultat stratégique de la CISR, qui lui vient du mandat que lui confère la loi, est de *rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi*[8].

La section qui suit expose les priorités clés de la CISR destinées à atteindre ce résultat stratégique. La section 4.2, Secteurs d'activité, engagements et résultats prévus, fait état des initiatives prévues ainsi que des résultats escomptés pour chacun des quatre secteurs d'activité de la CISR.

Le présent rapport se concentre sur 2004-2005, la première année de la période de planification. Cela tient compte du fait que des fonds pour 2004-2005 ont été approuvés en vue de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision[9]. Les résultats projetés pour les deux exercices ultérieurs sont indiqués, sous réserve du financement approprié en vue de poursuivre la réduction du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision.

## 4.1 Priorités stratégiques de la CISR

La CISR a établi les quatre priorités stratégiques suivantes pour la période de planification :

- maintenir un nombre élevé de décisions équitables et de qualité rendues par les trois tribunaux de la CISR, dans le but ultime de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et les délais de traitement;
- promouvoir l'intégration des mesures visant à améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité;
- assurer la gestion stratégique des cas, c'est-à-dire gérer de façon stratégique toutes les étapes de traitement des cas, à partir du moment où le cas est déféré à l'un de ses tribunaux jusqu'à son règlement, avec la décision finale. Cela comprend l'acheminement des cas, la préparation des cas, la recherche, la mise au rôle des audiences et le processus des audiences;
- renforcer la capacité organisationnelle afin de maintenir un nombre élevé de décisions en assurant l'infrastructure voulue en gestion stratégique, en ressources humaines, en technologie de l'information et en communications.

[8] À l'heure actuelle, la structure de rapport de la CISR comprend trois résultats stratégiques. La CISR est en voie de réduire sa structure à un seul résultat stratégique, sur lequel repose le présent rapport.

[9] Ces fonds ont été approuvés par le Conseil du Trésor sur une base annuelle afin de poursuivre la réduction du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision. Nous avons reçu l'autorisation d'ajouter une rubrique dans le prochain budget supplémentaire des dépenses aux fins d'approbation par le Parlement.

Ces priorités stratégiques auront une incidence sur tous les aspects du travail de la CISR et orienteront les choix de la direction tout au long de la période de planification. Le suivi de ces initiatives clés à l'appui des priorités organisationnelles sera essentiel pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles et traiter les nouveaux enjeux.

Le succès de la CISR se mesure autant par la justesse et l'équité de chaque décision rendue que par l'efficacité globale de son personnel et de ses processus. Ainsi, pendant la prochaine année, on accordera une priorité égale à la promotion de l'intégration continue des mesures de qualité, de cohérence et d'efficacité et à des processus améliorés de gestion des cas.

Tout en s'employant à réaliser ses priorités stratégiques, la CISR s'engage d'abord à s'assurer que toutes les personnes qui comparaissent devant elle sont traitées avec équité, dignité et respect. Elle doit, pour ce faire, reconnaître que ces personnes peuvent avoir vécu des expériences très pénibles et veiller à respecter la diversité des cultures auxquelles ces personnes s'identifient. Mais, d'abord et avant tout, elle doit reconnaître que l'issue de chaque cas a une incidence directe et profonde sur la vie des gens et de leur famille.

## 4.2 Secteurs d'activité, engagements et résultats prévus

La CISR est dotée de quatre secteurs d'activité. Les trois premiers secteurs englobent tous les processus décisionnels de la CISR (c.-à-d. ses trois tribunaux), tandis que le quatrième secteur fournit l'infrastructure organisationnelle à l'appui des processus décisionnels. La CISR a déterminé plusieurs résultats quantifiables pour chacun de ses secteurs d'activité, comme en fait foi le tableau qui suit.

**Figure 4.1**
**Des décisions éclairées, rendues en temps opportun, sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi**

| Secteurs d'activité | Extrants/indicateurs clés | Ressources prévues en 2004-2005 |
|---|---|---|
| Protection des réfugiés | • Qualité du processus décisionnel<br>• Gestion stratégique des cas<br>• Perfectionnement professionnel à l'appui du processus décisionnel<br>• Nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale<br>• Nombre de demandes d'asile réglées<br>• Nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et antériorité des demandes d'asile<br>• Délais moyens de traitement<br>• Coût moyen par demande d'asile | 85.2 M$ |
| Enquêtes et contrôles des motifs de détention | • Qualité du processus décisionnel<br>• Gestion stratégique des cas<br>• Perfectionnement professionnel à l'appui du processus décisionnel<br>• Nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale<br>• Nombre de cas finalisés<br>• Coût moyen par cas | 10.1 M$ |
| Appels en matière d'immigration | • Qualité du processus décisionnel<br>• Gestion stratégique des cas<br>• Perfectionnement professionnel à l'appui du processus décisionnel<br>• Nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale<br>• Nombre d'appels réglés<br>• Nombre d'appels en attente d'une décision et antériorité des appels<br>• Délais moyens de traitement<br>• Coût moyen par appel | 8.1 M$ |
| Gestion et services généraux | • Gestion stratégique améliorée qui tient compte de la transparence et de la reddition de comptes<br>• Nouveau processus de sélection des décideurs de la CISR<br>• Gestion stratégique des ressources humaines<br>• Intensification des communications<br>• Utilisation novatrice de la technologie<br>• Relations efficaces avec les partenaires du portefeuille des réfugiés et de l'immigration<br>• Relations efficaces avec les clients et les intervenants<br>• Partage des exemplaires pratiques | 29.8 M$ |

Les sections qui suivent exposent plus en détail les engagements et les résultats escomptés à l'appui du résultat stratégique de la CISR.

### 4.2.1 Protection des réfugiés

*En ce qui a trait à la protection des réfugiés, la CISR s'engage à rendre, en temps opportun, des décisions de qualité relativement aux demandes d'asile présentées au Canada. Une grande partie des ressources de la CISR sont consacrées à rendre des décisions concernant les demandes d'asile, y compris la rémunération des décideurs et des employés qui appuient le processus décisionnel ainsi que les dépenses non salariales engagées pour les activités connexes.*

Le travail de la CISR au chapitre de la protection des réfugiés a connu des exigences et des changements sans précédent au cours des dernières années. Durant l'été 1999, le nombre de demandes d'asile déférées à la CISR a commencé à croître pour atteindre le nombre record de 45 000 en 2001-2002, alors que durant la majeure partie des années 1990, le nombre annuel moyen avait été de 25 000 demandes d'asile. Le fossé entre le nombre de nouvelles demandes d'asile déférées et la capacité de la CISR de les régler s'est accentué chaque année de 1999 à 2002. En 2002-2003, la CISR a réussi à combler en partie l'écart en réglant plus de 35 000 demandes d'asile — un nombre jamais atteint auparavant. Malgré tout, le nombre de demandes déférées a excédé de 4 000 le nombre de demandes réglées, si bien qu'au 31 mars 2003, le nombre de demandes en attente d'une décision a atteint le sommet inégalé de 52 000. Cette charge de travail considérable a engendré de nombreuses pressions sur l'organisation, mais a par-dessus tout entraîné de longues périodes d'attente et d'incertitude pour un grand nombre d'individus.

En 2003-2004, la CISR a adopté un Plan d'action pour répondre à l'urgence de la situation (pour plus d'information, voir l'annexe 2). Misant sur les progrès réalisés en 2002-2003 grâce à la mise en application de processus rationalisés[10],

*L'un des moyens de mesurer le succès de la CISR en matière de décisions fondées est d'examiner le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale. Au cours des dernières années, cette dernière a infirmé moins de un pour cent des décisions des trois tribunaux de la CISR.*

[10] Les processus rationalisés prévoient un examen préliminaire de la demande d'asile aussitôt qu'elle a été déférée à la CISR par CIC. Ce premier examen permet d'orienter les cas dans différentes catégories en fonction de leurs caractéristiques particulières, ce qui permet de préparer les cas selon les besoins et de mettre l'audience au rôle rapidement.

### *Aucune décision n'est prise à la légère ...*

*Le processus consistant à statuer sur les demandes d'asile est reconnu comme l'un des processus décisionnels les plus difficiles. Les demandes d'asile sont souvent complexes et les allégations souvent impossibles à documenter. De plus, un grand nombre de demandeurs d'asile s'expriment par l'intermédiaire d'un interprète. Il est donc très difficile de vérifier l'authenticité d'une demande d'asile, ce qui exige un savoir-faire considérable dans le but d'établir et d'examiner les faits. Les décideurs doivent rendre des décisions équitables et impartiales tout en faisant preuve de compassion et en tenant compte de l'origine culturelle et des renseignements personnels du demandeur d'asile.*

*Pour avoir un exemple de questions soulevées dans une demande d'asile, aller au* http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/decisions/reflex/index_f.htm?action=article.view&id=10213

le Plan d'action jette les assises de la transformation du fonctionnement de la CISR de trois façons précises : normaliser et simplifier le processus de gestion des cas; fournir un meilleur encadrement institutionnel à la prise de décisions; et rationaliser la tenue générale des audiences.

Grâce à l'effet combiné de ces mesures concertées et à la capacité accrue du processus décisionnel, la CISR a réussi à régler un nombre inégalé de demandes d'asile et a amorcé un revirement majeur à l'égard du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision. La CISR a réglé 45 000 demandes d'asile en 2003-2004, ce qui a réduit à environ 36 500 le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision au 31 mars 2004. Ainsi, le nombre de personnes qui attendront le règlement de leur demande d'asile aura diminué d'environ 16 000 au cours de l'exercice 2003-2004.

### *Demandes d'asile déférées*

La CISR prévoit [11] recevoir 35 000 nouvelles demandes d'asile en 2004-2005 et s'attend à ce que ce nombre diminue à 32 000 en 2005-2006 et en 2006-2007.

[11] Il est toujours difficile de prévoir le nombre de nouvelles demandes d'asile parce que celui-ci dépend de l'interaction complexe de facteurs économiques, sociaux et politiques imprévisibles et incertains, au Canada comme à l'étranger. Cela dit, la prévision de 35 000 nouvelles demandes d'asile pour 2004-2005 se fonde en partie sur les prévisions de CIC quant aux effets de la mise en application prévue de l'*Entente canado-américaine sur les tiers pays sûrs*. Sur le plan international, les projections établies reposent sur l'hypothèse que le nombre de demandes d'asile à l'échelle mondiale restera relativement stable : la diminution amorcée il y a deux ans ne s'inversera pas et ne s'accélérera pas non plus.

***Initiatives prévues***

La CISR s'est fixé pour objectif principal de soutenir le règlement d'un nombre record de cas en vue de réduire davantage le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et les délais moyens de traitement. Simultanément, elle continuera de promouvoir des améliorations à ses processus de gestion des cas et à la qualité du processus décisionnel. S'appuyant sur les progrès réalisés à ce jour, la CISR portera une attention particulière aux initiatives suivantes :

- identifier des groupes de demandes d'asile pour accélérer le traitement;
- définir les stratégies de gestion pour répondre aux nouvelles tendances décelées dans les demandes d'asile;
- élaborer des approches novatrices pour préparer plus rapidement les cas en vue de l'audience;
- assurer le contrôle du transfert administratif des dossiers entre les régions afin de mieux adapter les ressources et les besoins selon le volume de travail et d'utiliser de façon optimale les installations de vidéoconférence;
- accroître le nombre de motifs de décision donnés de vive voix au terme de l'audience afin de réduire le temps nécessaire au règlement des cas;
- continuer de constituer des trousses documentaires nationales sur les pays d'origine afin d'uniformiser la preuve documentaire nécessaire au processus décisionnel;
- mettre en place de nouveaux outils technologiques pour permettre le dépôt électronique des formulaires de renseignements personnels et la transmission électronique de documents à l'appui des cas.

Pour appuyer une approche cohérente et uniforme au sein de ses bureaux régionaux, la CISR s'emploiera à donner aux décideurs et aux employés affectés à la préparation des cas la formation, l'information et les outils voulus. Les initiatives prévues à cet égard son les suivantes :

- offrir un programme exhaustif de formation et de perfectionnement professionnel pour appuyer la mise en œuvre des changements aux processus d'audience et aux processus de gestion des cas, y compris une formation particulière sur le prononcé de vive voix des décisions;
- améliorer les services d'interprétation en langues étrangères qui appuient les processus d'audience grâce à des moyens novateurs de formation aux interprètes;
- accroître le recours aux réseaux géographiques nationaux de décideurs et d'employés affectés à la préparation des cas et aux audiences afin de promouvoir l'échange et l'utilisation cohérente des dossiers d'information sur les droits de la personne propres à des régions géographiques particulières;
- établir des guides jurisprudentiels afin d'aider les décideurs à trancher les questions de fond et les questions de procédure dans les affaires dont ils sont saisis, en tirant profit de l'expérience récente acquise dans l'élaboration de

guides jurisprudentiels pour les demandes d'asile du Costa Rica;

- désigner des « décisions à caractère persuasif », c'est-à-dire des décisions de haute qualité qui ont une valeur persuasive pour établir un précédent (bien que ces décisions n'aient pas force exécutoire, les décideurs sont incités à en adopter le raisonnement dans les cas présentant des aspects similaires);
- déceler les cas représentatifs ou un échantillon de cas similaires à traiter comme « cas types » pour faciliter l'examen efficace et exhaustif des questions qui se présentent de façon répétitive dans les affaires similaires;
- intervenir devant la Cour fédérale dans les cas importants soulevant des questions de droit ou de principe ou des questions présentant un intérêt institutionnel pour la CISR;
- poursuivre l'élaboration de la jurisprudence et partager les décisions entre les décideurs;
- constituer des tribunaux composés de trois décideurs[12] pour promouvoir l'échange d'idées, cerner d'importantes questions de fond ou de procédure et donner une formation et une expérience pratique de travail aux nouveaux décideurs.

***Résultats escomptés***

La CISR s'attend à ce que les initiatives exposées ci-dessus aident grandement, par leur effet combiné, à soutenir le règlement d'un nombre élevé de demandes d'asile et à accroître la qualité et la rapidité des décisions, et partant, l'équité du processus. Comme en font foi les sections qui suivent, ces initiatives contribueront également aux résultats quantifiables.

***Demandes d'asile réglées***

En 2004-2005, la CISR prévoit régler jusqu'à 44 000 demandes d'asile, un objectif ambitieux compte tenu des efforts concertés déployés l'an dernier pour traiter rapidement un nombre important de demandes d'asile simples. Ainsi, les cas toujours en attente d'une décision comprennent une proportion plus élevée de cas plus complexes et coûteux en temps. L'objectif de la Commission de maintenir le niveau de cas réglés en 2003-2004 tout au long de 2004-2005, même en ayant à traiter des cas plus complexes, fait foi de son plan visant à renforcer les gains d'efficience et à maintenir les niveaux appropriés de financement. Grâce aux efforts constants déployés en vue de normaliser et de simplifier les méthodes de travail et de fournir un encadrement et des outils pour appuyer le processus décisionnel, la CISR sera en mesure de continuer à régler un nombre élevé de demandes d'asile durant le reste de la période de planification.

[12] Quatre-vingt-dix-huit pour cent des demandes d'asile sont tranchées par des décideurs siégeant seuls.

### *Demandes d'asile en attente d'une décision*

La diminution du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision est la principale priorité de la CISR. En effet, la Commission entamera l'exercice 2004-2005 avec 36 500 demandes d'asile en attente d'une décision, une baisse par rapport aux 52 000 au début de 2003-2004, soit une réduction de 30 %. D'ici le 31 mars 2005, dans la mesure où le nombre de nouvelles demandes d'asile n'excède pas les 35 000 prévues, la CISR prévoit réduire ce nombre à 27 500.

En continuant à recevoir des niveaux appropriés de financement, la CISR pourra réduire encore davantage le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision en 2005-2006 et en 2006-2007, qu'elle vise à ramener à moins de 20 000 d'ici la fin de la période de planification, soit un peu plus que la moitié du nombre actuel. Il s'agit du nombre optimal de demandes d'asile nécessaires pour permettre au processus d'octroi de l'asile de fonctionner efficacement, compte tenu du fait qu'un certain nombre de demandes d'asile se retrouvent à chaque étape du processus de traitement, du déféré à la décision finale.

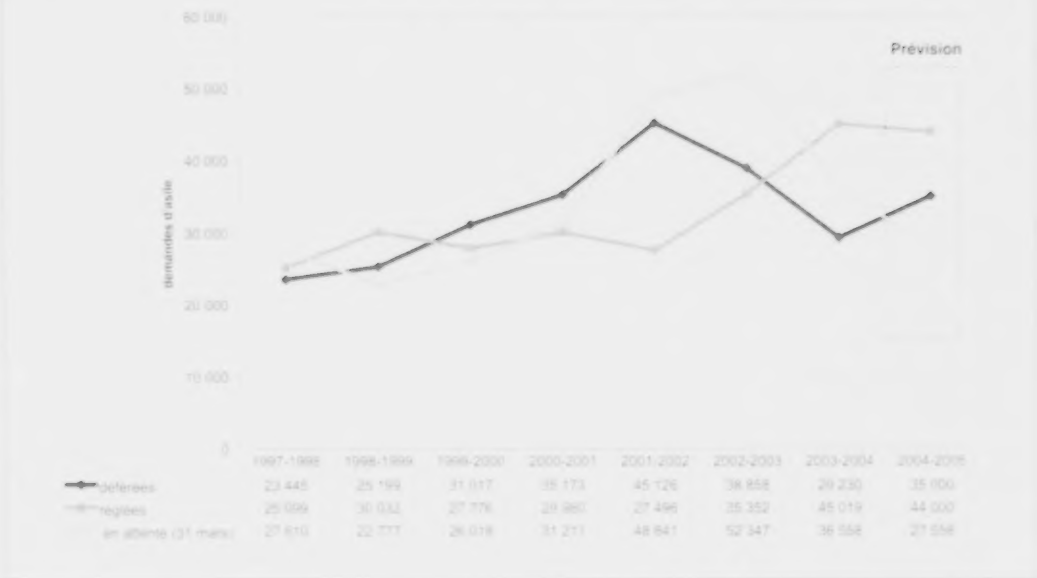
Le succès du plan triennal visant à réduire le nombre de demandes en attente d'une décision dépend de plusieurs variables, certaines échappant plus que d'autres à la volonté de la CISR :

- le nombre de nouvelles demandes d'asile reçues n'excédera pas 35 000 chaque année;
- le renforcement et l'optimisation des gains d'efficience au chapitre de la gestion des cas;
- le financement et les nominations de décideurs continueront d'être maintenus au niveau approprié pour assurer la capacité de régler le nombre prévu de demandes d'asile.

### *Antériorité des demandes d'asile en attente d'une décision*

Depuis 2000-2001, la proportion de demandes d'asile en attente d'une décision depuis plus d'un an s'est accrue de façon régulière et témoigne directement de la hausse marquée du nombre total de demandes d'asile en attente d'une décision. En mars 2001, seulement 14 % des demandeurs étaient en attente d'une décision depuis plus d'un an. En mars 2002, cette proportion avait grimpé à 21 % et, en mars 2003, à 37 %. À la fin de 2003-2004, cette proportion s'est établie à 43 %.

**Figure 4.2**
**Demandes d'asile déférées, réglées, en attente**



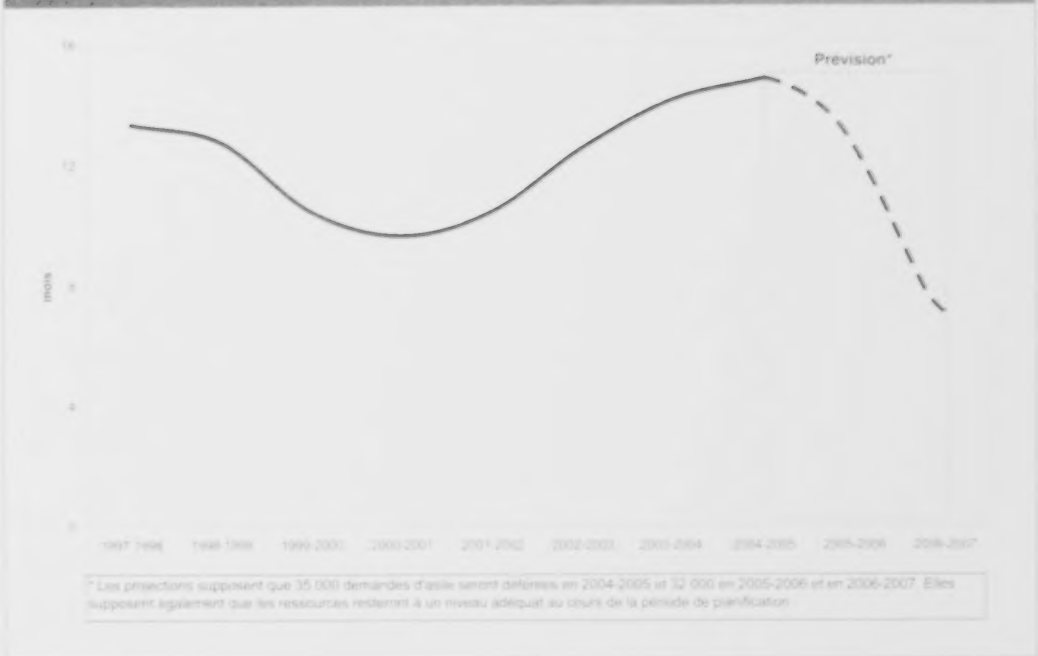

Comme l'exercice 2003-2004 a été marqué par un revirement dans le nombre de demandes d'asile réglées, l'exercice 2004-2005 sera marqué par le début d'un revirement dans l'antériorité des demandes d'asile en attente d'une décision. En réglant un grand nombre de cas comptant parmi les plus anciens, la CISR réduira progressivement le nombre total de demandes d'asile en attente d'une décision ainsi que la proportion des demandes qui datent de plus d'un an.

### *Délai moyen de traitement*

Le délai moyen de traitement correspond au nombre moyen de mois que passe la demande d'asile à la CISR, depuis qu'elle a été déférée par CIC jusqu'à ce que la décision soit rendue au demandeur, incluant la période de 28 jours que ce dernier a pour préparer et transmettre son formulaire de renseignements personnels et le temps qu'il doit attendre avant que l'audition de sa demande soit mise au rôle. L'ordre dans lequel les demandes d'asile en attente d'une décision sont réglées joue sur le délai moyen de traitement.

Compte tenu du nombre total de demandes d'asile, la CISR s'attend à ce que le délai de traitement s'établisse en moyenne, en 2003-2004, à un peu plus de 14 mois. Elle s'attend par ailleurs à ce qu'il demeure semblable en 2004-2005. Comme le mentionnait le précédent Rapport sur les plans et les priorités, le nombre de demandes d'asile qui datent de plus d'un an — et qui sont, en général, plus complexes — a augmenté parce que la CISR s'est employée à traiter rapidement un nombre important de cas relativement simples.

**Figure 4.3**
**Demandes d'asile**
**Délai moyen de traitement**




* Les projections supposent que 35 000 demandes d'asile seront déférées en 2004-2005 et 32 000 en 2005-2006 et en 2006-2007. Elles supposent également que les ressources resteront à un niveau adéquat au cours de la période de planification.

Au cours des dernières années, environ 15 % des nouvelles demandes d'asile déférées ont été traitées en moins de six mois, et la CISR s'attend à ce que cette proportion atteigne 30 % de toutes les demandes en 2004-2005.

La CISR sera en mesure de réduire progressivement le délai moyen de traitement en vue de le ramener à six mois à l'échelle nationale d'ici la fin mars 2007. Dans certaines régions, le délai visé de six mois sera atteint plus rapidement.

Pour réduire le délai moyen de traitement à six mois, il faudra maintenir des niveaux appropriés de financement au-delà de 2004-2005, compte tenu de l'optimisation importante des gains d'efficience.

### *Coût moyen par demande d'asile*

Le coût par demande d'asile inclut les coûts des activités associées à la préparation des cas et aux processus décisionnels. Il inclut également une partie des coûts liés aux services de soutien assurés par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis de manière proportionnelle parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2004-2005, le coût moyen par demande d'asile[13] devrait se situer aux alentours de 2 500 $.

[13] La CISR élabore un modèle de budgétisation des ressources qui améliorera l'information sur les coûts et les opérations de ses activités et de ses processus. Le modèle sera en place à temps pour appuyer l'établissement des rapports sur le rendement pour l'exercice 2003-2004.

### 4.2.2 Enquêtes et contrôles des motifs de détention

*La CISR mène des enquêtes sur les personnes soupçonnées d'avoir enfreint la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés. De telles enquêtes ont pour but de déterminer si la personne visée peut entrer ou séjourner au Canada. À l'issue de l'enquête, le décideur peut prendre une mesure de renvoi*[14].

*La CISR fait également des contrôles des motifs de détention de personnes détenues pour des motifs d'immigration. Les milliers de personnes détenues chaque année ont droit au contrôle des motifs de leur détention dans les délais prévus par la Loi. Ces processus sont essentiels pour assurer un juste équilibre entre les droits des personnes et la sécurité de la société canadienne.*

*Le nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention qu'effectue la CISR dépend du nombre de cas qui lui sont déférés par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).*

#### *Initiatives prévues*

En 2004-2005, le tribunal entreprendra diverses initiatives pour améliorer ses processus et promouvoir l'intégration des mesures visant à accroître la qualité, la cohérence et l'efficacité.

Au cours de la période de planification, la priorité absolue sera accordée au renouvellement des effectifs, appuyée par la mise en œuvre d'un programme exhaustif de formation, compte tenu du fait que près de la moitié des décideurs pourront prendre leur retraite en 2004-2005 et en 2005-2006. Le tribunal sera alors en mesure d'assurer la disponibilité constante de décideurs chevronnés et la pérennité de l'expertise du tribunal. Il est essentiel d'avoir une approche exhaustive, compte tenu des dimensions et de la complexité du processus décisionnel. Des investissements considérables, au chapitre du perfectionnement et des outils professionnels, seront faits pour appuyer les nouveaux décideurs. Ces derniers doivent acquérir les compétences nécessaires pour accomplir leurs doubles responsabilités dans les secteurs des enquêtes et des contrôles des motifs de détention.

Une autre importante initiative est la centralisation des bureaux du tribunal dans la région de Toronto. La nécessité de ce déménagement découle du transfert de certains détenus par CIC dans un nouvel établissement à Toronto. La réinstallation des décideurs de la CISR permettra au tribunal de s'acquitter de la majeure partie de sa charge de travail en matière de contrôle des motifs de détention en un seul endroit, de réduire ainsi les déplacements des décideurs et d'accroître leur disponibilité de même que leur efficacité globale.

Le tribunal explorera également les moyens d'optimiser l'efficience dans chacun de ses bureaux, en examinant la

[14] Lorsque la CISR prend une mesure de renvoi, le cas est renvoyé pour traitement à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

### *Aucune décision n'est prise à la légère ...*

*Les décideurs du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention ont la responsabilité de présider deux types d'audience. Les résultats des décisions qu'ils rendent ont des incidences importantes sur la vie des intéressés et de leur famille.*

*Des enquêtes sont menées sur des étrangers ou des résidents permanents soupçonnés d'avoir enfreint la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés pour des raisons de sécurité, d'atteinte aux droits humains ou de criminalité. Ces enquêtes sont contradictoires, présentant souvent deux points de vue adverses. Pour avoir un exemple de questions soulevées dans une décision d'enquête, aller à* http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/decisions/reflex/index_f.htm?action=article.view&id=10245

*Les décideurs président également les contrôles des motifs de détention, un droit prévu par la loi pour toutes les personnes détenues. Lors d'un contrôle, le décideur doit concilier le droit constitutionnel à la liberté d'un individu et la protection de la santé et de la sécurité des Canadiens.*

structure et les approches qui appuient le processus décisionnel et les besoins en ressources humaines qui s'y rattachent.

Enfin, le tribunal continuera d'encadrer le processus décisionnel en fournissant une formation et des outils particuliers pour aider à régler les nouveaux enjeux. Cette initiative inclut la tenue d'une conférence nationale de formation à l'intention des décideurs afin de cerner les nouvelles tendances et d'améliorer la cohérence du processus décisionnel à l'échelle du pays.

#### *Résultats escomptés*

En plus d'améliorer l'efficacité et la qualité du processus décisionnel, les initiatives prévues contribueront à la réalisation d'objectifs concrets pour ce qui est de la finalisation des cas, comme en font foi les sections qui suivent.

#### *Enquêtes finalisées*

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, en juin 2002, les pouvoirs des agents d'immigration en matière de prise de mesures de renvoi dans les cas simples d'interdiction de territoire ont été accrus. Ainsi, moins de cas ont fait l'objet d'enquêtes devant la CISR, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'enquêtes finalisées par la CISR, qui sont passées d'un nombre record de près de 3 800 en 2000-2001 à 2 050 en 2003-2004. Toutefois, les cas dont la CISR est maintenant saisie sont en général plus complexes. Les cas d'allégation de crime de guerre ou de terrorisme, par exemple, reposent sur des renseignements de nature délicate et exigent plus de temps pour les régler.

En 2004-2005, la CISR prévoit finaliser tous les cas qui lui seront déférés, soit

environ 2 500 enquêtes. Ce nombre est supérieur à celui de 2003-2004, car la CISR s'attend à recevoir environ 500 cas additionnels que l'ASFC prévoit traiter dans les prochains mois concernant plusieurs centaines de personnes ayant des casiers judiciaires et qui ont cherché à entrer et à séjourner au Canada. L'ASFC prévoit également déférer à la CISR plusieurs centaines de constats d'interdiction de territoire pour grande criminalité.

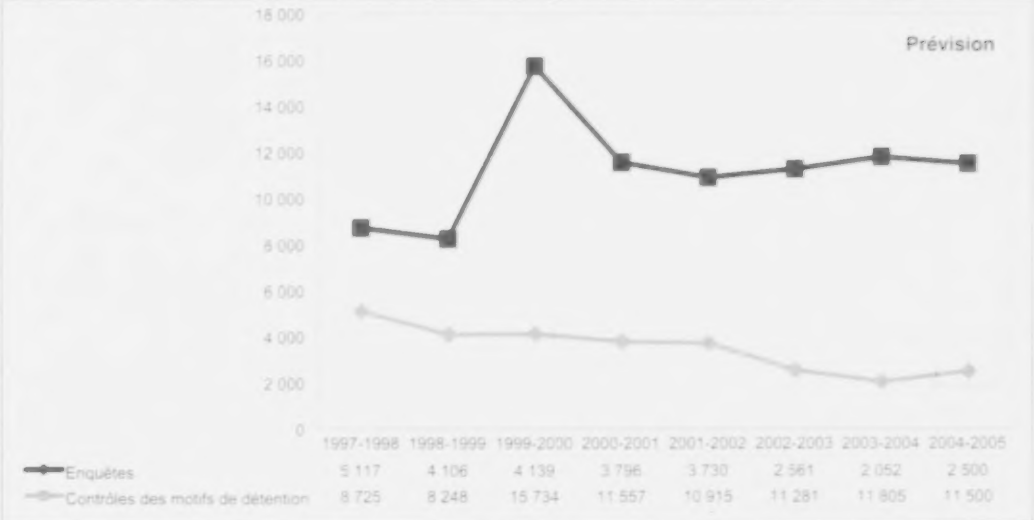
Pour les deux exercices ultérieurs, la CISR prévoit finaliser environ 2 000 enquêtes, ce qui représente un retour à une charge de travail normale. Ces prévisions seront revues à la lumière de l'expérience acquise en ce qui a trait au fonctionnement de la nouvelle ASFC.

### *Contrôles des motifs de détention finalisés*

La CISR prévoit finaliser 11 500 contrôles des motifs de détention en 2004-2005 de même que dans les deux exercices qui suivront. Ce nombre est comparable aux nombres établis pour 2003-2004 et au nombre atteint durant les trois exercices antérieurs. Comme pour les enquêtes, la CISR reverra au besoin ces prévisions à la lumière de l'expérience acquise en ce qui a trait au fonctionnement de la nouvelle ASFC.

La CISR doit respecter les délais prévus dans la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* pour effectuer les contrôles des motifs de détention. La Loi reconnaît l'importance de protéger les droits des personnes et de garantir la sécurité des Canadiens. Une fois la personne mise en détention, l'ASFC doit amener cette personne à comparaître devant la CISR dans les 48 heures qui suivent, puis, à nouveau, dans les sept jours et, par la suite, aux 30 jours. La décision doit être rendue le même jour que le cas est entendu. Le processus de contrôle des motifs de détention peut s'avérer difficile, car les contrôles ont parfois lieu en prison ou dans des régions éloignées, ce qui exige le déplacement des décideurs.

**Figure 4.4**
**Enquêtes et contrôles des motifs de détention finalisés**



***Coût par enquête et par contrôle des motifs de détention***

Le coût moyen par enquête et par contrôle des motifs de détention inclut les coûts des activités associées à la gestion des cas et aux processus décisionnels. Il inclut également une partie des coûts liés aux services de soutien assurés par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis de manière proportionnelle parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2004-2005, le coût[15] moyen par enquête et par contrôle des motifs de détention devrait atteindre 1 450 $ et 800 $ respectivement.

### 4.2.3 Appels en matière d'immigration

*Les appels en matière d'immigration proviennent de trois sources :*

- *de citoyens canadiens et de résidents permanents dont la demande de parrainage au titre du regroupement familial a été rejetée (80 % de l'ensemble de la charge de travail en appel);*
- *de résidents permanents, d'étrangers titulaires d'un visa de résident permanent et de personnes protégées contre qui pèse une mesure de renvoi du Canada (15 %);*
- *des résidents permanents à l'égard desquels un agent de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a conclu, à l'étranger, au non-respect de l'obligation de résidence (5 %);*
- *du ministre, qui peut en appeler de toute décision rendue par la CISR à l'issue d'une enquête (très peu).*

Au cours des deux derniers exercices, la CISR a constaté une hausse marquée du nombre d'appels en matière d'immigration. Près de 6 400 appels ont été interjetés à la CISR en 2003-2004, ce qui représente une augmentation de 26 % par rapport à 2002-2003 et de 47 % par rapport à 2001-2002. La CISR a maintenu des niveaux de rendement très élevés tout au long de cette période. Un nombre inégalé de près de 5 400 appels ont été réglés en 2003-2004, même si, durant l'automne de 2003-2004, trois décideurs du tribunal d'Appel en matière d'immigration ont été prêtés au tribunal de la Protection des réfugiés afin de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision.

Ces résultats n'ont pas suffi à faire contrepoids à la hausse du nombre d'appels reçus. Comme le nombre d'appels en attente d'une décision s'est établi à plus de 7 000 au 31 mars 2004 et que la charge de travail demeurera élevée, la CISR accroîtra la capacité de régler des appels au cours de la période de planification.

***Appels interjetés***

La CISR s'attend à recevoir 6 500 appels en 2004-2005, soit légèrement plus que le nombre prévu pour 2003-2004 et 30 % de plus qu'en 2002-2003. Une partie importante de la hausse prévue est attribuable au fait qu'en 2004-2005, à l'instar de 2003-2004, CIC prévoit traiter près de 20 % plus de demandes de parrainage au titre du regroupement familial qu'auparavant. Comme plus de demandes de parrainage au titre du regroupement familial seront traitées à l'étranger, il y aura vraisemblablement plus de refus de membres de la famille et ainsi,

[15] La CISR élabore un modèle de budgétisation des ressources qui améliorera l'information sur les coûts et les opérations de ses activités et de ses processus. Le modèle sera en place à temps pour appuyer l'établissement de rapports sur le rendement pour l'exercice 2003-2004.

davantage d'appels interjetés devant la CISR par des répondants au Canada.

La hausse du nombre d'appels de mesures de renvoi entraînera également une augmentation dans le nombre d'appels global. Au cours des prochains mois, l'ASFC prévoit traiter plusieurs centaines de cas de personnes ayant des casiers judiciaires et qui ont demandé d'entrer ou de séjourner au Canada. Si ces personnes sont jugées interdites de territoire, les résidents permanents, les titulaires de visas de résident permanent ou les personnes protégées auront le droit d'interjeter appel en matière d'immigration devant la CISR en 2004-2005. Le troisième élément qui devrait faire accroître le nombre d'appels est la hausse anticipée du nombre d'appels concernant l'obligation de résidence, une nouvelle catégorie d'appels aux termes de la Loi.

En 2005-2006 et en 2006-2007, le nombre d'appels devrait diminuer quelque peu pour s'établir à environ 6 000. Ces prévisions seront revues à la lumière de l'expérience acquise dans l'année à venir.

***Initiatives prévues***

En 2004-2005, le tribunal d'Appel en matière d'immigration poursuivra ses initiatives visant à soutenir le règlement d'un nombre élevé d'appels en améliorant ses processus de gestion des cas et en favorisant la qualité et la cohérence du processus décisionnel.

D'importants gains de rendement ont été réalisés en 2003-2004 : le nombre d'appels réglés s'est accru de 30 % par rapport à l'exercice précédent. En s'appuyant sur ces gains, la CISR exploitera le succès de son Mode alternatif de règlement des litiges (MARL) et de son Examen en début de processus des cas. Le tribunal examinera par ailleurs les méthodes qui lui permettront d'accroître l'efficacité de la mise au rôle, de réduire le nombre de remises et d'ajournements, de réduire la durée des audiences et d'optimiser l'utilisation des salles d'audience. L'examen des processus de gestion des cas, jumelé aux communications accrues entre les bureaux régionaux et à la vérification des dossiers, mènera à l'adoption des meilleures pratiques à l'échelle du pays.

Le MARL est un mécanisme important par lequel le tribunal d'Appel en matière d'immigration encourage le règlement — sans audience formelle — de plusieurs types d'appels en matière de parrainage. Le MARL permet en effet d'adopter des approches, comme la médiation, qui sont moins formelles, moins antagonistes et plus consensuelles que le processus d'audience formelle. En général, dans le cadre du MARL, un médiateur (soit un décideur de la CISR) rencontre l'appelant, son conseil, le cas échéant, et le conseil du ministre. Le MARL répond parfaitement à l'objectif de la CISR de régler les affaires simplement, rapidement et équitablement. En général, la CISR finalise les appels orientés vers le MARL en quatre ou cinq mois, ce qui est considérablement moins que le délai moyen de traitement de sept mois pour tous les appels.

*En 2003, l'équipe du MARL s'est démarquée par ses travaux et a reçu le prestigieux Prix du Chef de la fonction publique, catégorie « Travailler en collaboration ». Cette équipe se composait de nombreux intervenants, notamment des représentants de CIC ainsi que des avocats et des consultants en immigration, dont la collaboration et la contribution sont des facteurs essentiels à la réussite du programme*[16].

Le tribunal continuera également d'optimiser l'efficience de son Examen en début de processus des cas. Ce processus permet de déceler rapidement les questions de compétence et autres questions préliminaires d'ordre juridique et aide ainsi à trancher les appels sans tenir d'audience complète. Lorsqu'une telle question est décelée, la CISR demande aux parties de lui présenter leurs observations quant à la possibilité de rejeter l'appel sans audience. Près de 15 % de tous les appels peuvent être orientés dans cette catégorie de traitement des cas.

Les autres mesures qui seront prises pour appuyer les objectifs en cours incluent :

- partager les meilleures pratiques et les approches cohérentes dans le cadre de séances mensuelles de perfectionnement professionnel des décideurs et d'une conférence nationale;
- suivre de près l'application des nouvelles dispositions législatives et les décisions connexes de la Cour fédérale afin de déceler les questions d'actualité et de fournir un perfectionnement professionnel ciblé en rapport avec les questions et procédures connexes;

### *Aucune décision n'est prise à la légère...*

*Les décideurs du tribunal d'Appel en matière d'immigration examinent plusieurs types d'appels et doivent souvent exercer un vaste et unique pouvoir discrétionnaire afin d'évaluer les motifs d'ordre humanitaire d'un cas. Chaque décision peut changer pour toujours la vie des intéressés et de leur famille.*

*La plupart des cas sont des appels en matière de parrainage, qui peuvent soulever un grand nombre de questions en vue de déterminer, par exemple, si la relation est authentique ou frauduleuse, ou si les membres d'une famille devraient être réunis même si les critères de parrainage ou d'entrée et de séjour ne sont pas respectés. Pour ce faire, le décideur doit être réceptif aux normes culturelles.*

*Les décideurs examinent également les appels contre des mesures de renvoi. Ces décisions exigent d'établir un juste équilibre entre l'avenir de l'appelant au Canada et la sécurité du public canadien - l'intérêt supérieur d'un enfant est souvent pris en compte. Pour avoir un exemple de questions soulevées dans une décision d'appel en matière d'immigration, aller à* http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/decisions/reflex/index_f.htm?action=article.view&id=10829

[16] Pour plus d'information sur le Prix du Chef de la fonction publique, visiter le site Web du Conseil du Trésor au http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/head_public/hops2003_f.asp

- fournir des avis juridiques ainsi que des documents d'interprétation et revoir sur demande les projets de décision pour des questions juridiques précises afin de tirer avantage au maximum du corpus croissant de jurisprudence sur les nouvelles dispositions législatives;
- accroître la rapidité d'accès aux décisions concernant les nouvelles dispositions législatives grâce à un nouveau répertoire électronique accessible à tous les décideurs d'Appels en matière d'immigration.

### *Résultats escomptés*

Par leur effet combiné, les initiatives prévues contribueront à une approche intégrée à la cohérence, à la qualité et à l'efficacité du processus décisionnel et produiront les résultats quantifiables exposés dans les sections qui suivent.

### *Appels réglés*

La CISR prévoit régler jusqu'à 5 700 appels en 2004-2005, soit 6 % de plus que le nombre déjà élevé d'appels réglés en 2003-2004. Cette augmentation sera rendue possible grâce à la capacité décisionnelle accrue, au rendement élevé soutenu des décideurs et aux efforts continus visant à améliorer les processus de gestion des cas.

Même si la CISR prévoit maintenir des taux élevés de rendement, cela ne suffira pas en soi pour répondre à la croissance du nombre d'appels en attente d'une décision. La CISR suivra de très près les tendances dans sa charge de travail globale en 2004-2005 et accroîtra sa capacité en vue d'inverser, durant la période de planification, la tendance à la hausse du nombre d'appels en attente d'une décision.

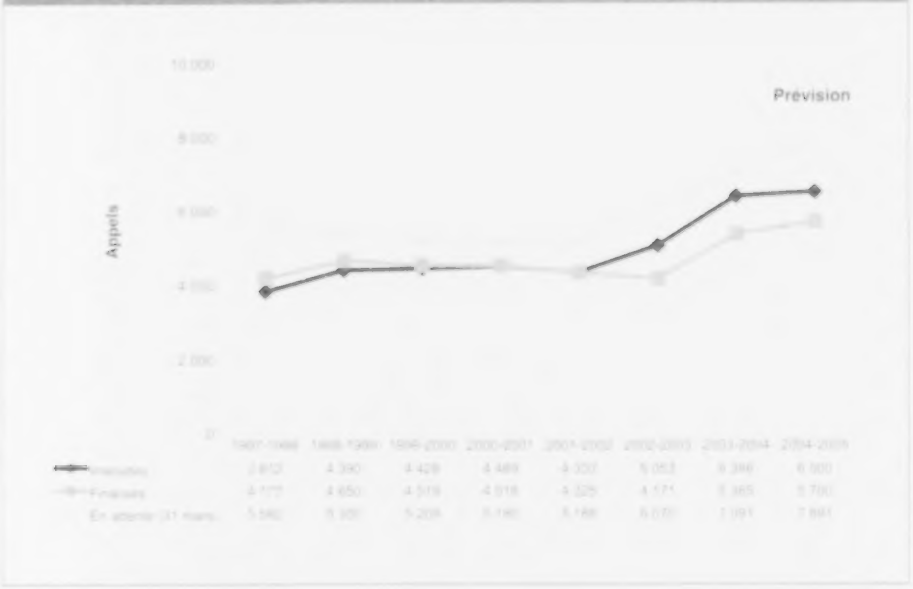
Une fois l'appel tranché, le cas est renvoyé pour traitement à CIC ou à l'ASFC, selon leur mandat respectif[17].

### *Appels en attente d'une décision*

Le nombre d'appels en attente d'une décision, qui est demeuré aux environs de 5 200 depuis le début de 1999 jusqu'en mars 2002, est passé à près de 6 100 au 31 mars 2003 et s'est établi à plus de 7 000 à la fin de mars 2004. Cette augmentation découle du nombre record d'appels interjetés devant la CISR, qui a excédé sans cesse la capacité de la CISR de régler les appels. Comme le nombre d'appels interjetés en 2004-2005 dépassera encore une fois le nombre de décisions rendues, la CISR prévoit que le nombre d'appels en attente d'une décision s'établira à 7 900 d'ici la fin mars 2005.

[17] Voici les mesures précises que peuvent prendre CIC ou l'ASFC, outre le fait de contester une décision de la CISR devant la Cour fédérale du Canada :
- s'agissant d'un appel en matière de parrainage : si la CISR fait droit à l'appel, l'agent des visas de CIC à l'étranger reprend le traitement de la demande de parrainage de la catégorie du regroupement familial et délivre un visa de résident permanent s'il est convaincu que la demande est par ailleurs acceptable;
- s'agissant d'un appel relatif à une mesure de renvoi : si la CISR fait droit à l'appel, la mesure de renvoi est annulée, et l'intéressé est autorisé à séjourner au Canada; si la CISR rejette l'appel, la mesure de renvoi est maintenue et l'ASFC peut renvoyer l'intéressé du Canada; la CISR peut également faire temporairement sursis à la mesure de renvoi et imposer des conditions à l'appelant tout en reportant sa décision de faire droit à un appel ou de le rejeter. Les appelants peuvent demander à l'ASFC de faire un examen des risques avant renvoi avant de se préparer en vue du renvoi;
- s'agissant d'un appel concernant l'obligation de résidence : si la CISR fait droit à l'appel, l'intéressé ne perd pas son statut de résident permanent; si elle rejette l'appel, l'intéressé perd son statut de résident permanent et la CISR peut prendre une mesure de renvoi contre l'appelant s'il est au Canada.

**Figure 4.5**
**Appels en matière d'immigration**
**Appels interjetés, finalisés, en attente**




### *Délai moyen de traitement*[18]

En dépit du nombre record d'appels interjetés et d'appels en attente d'une décision, la CISR est parvenue à maintenir le délai moyen de traitement des appels en matière d'immigration autour de 6,5 à 7 mois depuis plusieurs années. Néanmoins, la CISR s'attend à ce que ce délai s'accroisse en 2004-2005 parallèlement à la hausse du nombre d'appels en attente d'une décision.

### *Coût par appel*

Le coût par appel inclut les coûts des activités associées à la gestion des cas et aux processus décisionnels. Il inclut également une partie des coûts liés aux services de soutien assurés par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis de manière proportionnelle parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2004-2005, le coût moyen par appel[19] devrait s'établir à 1 800 $.

[18] Mois écoulés entre la réception du dossier d'appel et le prononcé de la décision.
[19] La CISR élabore un modèle de budgétisation des ressources qui améliorera l'information sur les coûts et les opérations de ses activités et de ses processus. Le modèle sera en place à temps pour appuyer l'établissement des rapports sur le rendement pour l'exercice 2003-2004.

### 4.2.4 Gestion et services généraux

*Le secteur d'activité Gestion et services généraux répond aux importants besoins en infrastructure pour appuyer à la fois la fonction décisionnelle et le fonctionnement efficace et efficient de la CISR ainsi que pour mettre en œuvre les initiatives de gestion à l'échelle du gouvernement. Les activités menées dans ce domaine jouent un rôle essentiel pour appuyer la cohérence, l'efficacité et l'équité des processus et de la prise de décisions à la CISR, élaborer des pratiques de gestion stratégique, maintenir des relations efficaces avec les partenaires du portefeuille, les intervenants et les clients et pour partager les pratiques exemplaires avec la communauté internationale. À cet égard, la CISR entend faire des investissements considérables pour se doter des infrastructures voulues et accroître sa capacité de soutenir le règlement d'un grand nombre de cas, importante priorité tout au long de la période de planification. Les sections qui suivent exposent les principaux secteurs d'intervention.*

#### Amélioration de la gestion stratégique

Conformément à l'objectif du gouvernement de renforcer la gestion du secteur public, la CISR continuera de moderniser et de renforcer ses pratiques de gestion stratégique visant à améliorer son rendement global. Un cadre de responsabilisation de gestion s'inspirant des piliers de la fonction moderne de contrôleur servira de base à l'amélioration des résultats et du rendement de la CISR.

Plusieurs initiatives déjà en cours se poursuivront pendant la période de planification :

- mettre au point un plan d'action intégré pour coordonner toutes les mesures d'amélioration de la gestion entreprises à l'appui du cadre de responsabilisation de gestion;
- poursuivre le développement et mettre en œuvre le modèle de planification et de budgétisation des ressources de la CISR, lequel permet d'intégrer les renseignements financiers et non financiers et d'améliorer la planification et la gestion de la charge de travail et des ressources;
- améliorer les pratiques de gestion financière, notamment en mettant en œuvre une nouvelle politique et un nouvel instrument de délégation de pouvoir, en mettant à jour certaines politiques financières, y compris la mise en application du nouveau système des voyages et la tenue à jour d'un mécanisme central de suivi des dépenses et des paiements approuvés et en donnant une meilleure formation en finances aux gestionnaires;
- améliorer le cadre de gestion intégrée du risque de la CISR, lequel fournit aux gestionnaires l'information essentielle à la planification stratégique et opérationnelle;
- investir dans une fonction d'évaluation et de vérification interne durable afin de fournir aux gestionnaires des renseignements pertinents pour améliorer les résultats opérationnels et les résultats globaux;

- continuer de reconnaître et de souligner le comportement fondé sur les valeurs et l'éthique chez les décideurs et les membres du personnel. La CISR continuera de mettre en relief l'importance du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et la déclaration solennelle ou le serment d'office[9]. Ces codes énoncent les valeurs établies par l'organisation dans le but de renforcer le respect et l'appréciation du rôle de chacun.

Par ailleurs, la CISR s'efforcera d'intégrer davantage la planification stratégique et opérationnelle, la planification des ressources et l'élaboration des politiques. À cette fin, elle précisera son cadre de politiques et améliorera le suivi et le contrôle afin d'assurer un soutien optimal à ses plans et priorités stratégiques. À la CISR, un cadre de politiques opérationnelles jumelé à des stratégies de contrôle permet de promouvoir la cohérence, la simplicité et l'équité des processus des tribunaux et d'améliorer la gestion des cas, contribuant ainsi à la qualité globale de la prise de décisions.

## Nouveau processus de sélection des décideurs de la CISR

Le 16 mars 2004, la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration a annoncé une réforme fondamentale du processus de nomination des décideurs de la CISR et des futurs présidents. Cette réforme représente une autre étape dans l'évolution des processus de la CISR en vue d'assurer la qualité et l'efficacité des décisions et de réagir à l'environnement de plus en plus complexe dans lequel évolue la Commission.

Les modifications fondamentales au nouveau processus de sélection des décideurs nommés par le gouverneur en conseil concernent des questions de responsabilisation, de mérite et d'indépendance. À titre de premier dirigeant, le président de la CISR est maintenant pleinement responsable de la sélection et de la qualité des décideurs de la CISR. Le nouveau processus de sélection indépendant, fondé sur le mérite, garantit que seuls les candidats hautement qualifiés seront retenus pour les postes.

*Saviez-vous qu'en 2003-2004, les trois tribunaux de la CISR ont rendu plus de 64 000 décisions, soit le nombre le plus élevé de l'histoire de l'organisation.*

[9] Pour plus d'information sur l'engagement que prend la CISR quant aux valeurs et à l'éthique, consulter : www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/val_f.htm

Les qualités des candidats seront évaluées, à l'aide de critères objectifs, en fonction de nouvelles normes de compétence renforcées afin de s'assurer que les candidats possèdent les compétences, les habiletés et les qualités personnelles voulues. Les éléments clés du nouveau processus de sélection comprennent un comité consultatif indépendant représentatif de la société canadienne et un jury de sélection, composé d'experts ayant une connaissance approfondie de la Commission et de ses processus décisionnels.

La CISR intègre actuellement les nouveaux critères fondés sur le mérite dans son processus d'évaluation du rendement. Tous les décideurs actuellement en poste seront évalués en fonction de ces nouvelles normes au cours de l'année qui vient. De plus, les nouvelles normes permettront d'appuyer les décisions liées au renouvellement du mandat des décideurs.

## Gestion stratégique des ressources humaines

La mise à profit du talent de l'organisation et des compétences uniques et diverses de son personnel est une priorité absolue de la Commission. Dans ses activités touchant les ressources humaines, la CISR met l'accent sur la gestion axée sur les compétences et sur les activités d'apprentissage. Le perfectionnement accru des compétences des employés qui interviennent directement dans les processus d'audience est essentiel pour veiller à ce que ces derniers disposent des outils voulus pour faire face avec efficacité aux pressions découlant de la charge de travail et à l'évolution du milieu de travail.

### *Perfectionnement professionnel*

Pour que la CISR puisse rendre un nombre élevé de décisions équitables, il faut que les décideurs soient appuyés par un personnel professionnel compétent et qualifié. Aussi, la CISR établit-elle chaque année un plan national d'apprentissage répondant aux besoins précis en compétences et en connaissances de son personnel. Ce plan global est préparé à partir des plans d'apprentissage individuels établis pour chaque employé selon les exigences de leur poste et leurs aspirations professionnelles. En 2004-2005, le plan national met l'accent sur l'appui aux processus d'audience, sur la qualité et la cohérence du processus décisionnel ainsi que sur les initiatives de gestion des cas. Compte tenu du renouvellement de l'effectif du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention, l'accent sera mis sur l'élaboration d'un programme de formation pour les nouveaux décideurs.

Comme par le passé, les nouveaux décideurs de la CISR des secteurs de la protection des réfugiés et des appels en matière d'immigration et les nouveaux agents de protection des réfugiés continueront de recevoir une formation initiale de trois semaines, suivie d'un programme de formation en cours d'emploi d'une durée de six mois qui est adapté à leurs besoins. La CISR continuera d'offrir aux décideurs expérimentés un programme de formation sur mesure en complément de la formation en groupe, qui constitue le fondement du perfectionnement professionnel à la CISR. Ce programme permet une approche plus individualisée et plus exhaustive à l'évaluation des besoins en perfectionnement professionnel et à la satisfaction de ces besoins.

Par ailleurs, la CISR continuera à donner des séances mensuelles de perfectionnement professionnel portant sur des questions de fond et de procédure aux nouveaux décideurs et aux décideurs expérimentés pour leur inculquer les meilleures pratiques ayant trait à la tenue efficace des audiences. Les employés qui appuient les décideurs dans la préparation et la tenue des audiences assisteront également à ces séances de formation mensuelles.

***Initiatives touchant les ressources humaines***

La modernisation de la gestion des ressources humaines et la volonté de montrer son engagement à être une organisation apprenante sont des priorités courantes de la CISR. L'organisation continuera également à assurer des communications internes efficaces et à promouvoir l'éthique, les valeurs et le code de déontologie de la fonction publique, tout en tenant compte des besoins et du bien-être des individus. La CISR continuera de s'efforcer de maintenir en poste des effectifs représentatifs de la population à qui elle assure des services. Les initiatives prévues pour 2004-2005 incluent les suivantes :

- élaborer, en matière de ressources humaines, une stratégie générale qui mettra l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et le renouvellement des effectifs;
- réviser les politiques des ressources humaines pour y intégrer les principes de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- élaborer le cadre de mise en œuvre d'une nouvelle politique sur les congés d'études;
- mettre en œuvre un nouveau programme d'orientation afin de mieux répondre aux besoins de recrutement et de maintien en poste des effectifs;
- analyser les données recueillies aux entrevues de fin d'emploi menées en 2003-2004 afin de connaître les motifs de départ et d'améliorer le milieu de travail;
- renforcer la gestion des ressources humaines axée sur les compétences en ce qui concerne les décideurs du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention et les agents de protection des réfugiés (APR) dans le but d'appuyer les approches stratégiques et d'améliorer la prestation des services.

La CISR fournira des programmes de formation spécialisée à son personnel. À cette fin, elle travaillera en partenariat avec le Centre canadien de gestion pour élaborer un programme de leadership et de perfectionnement des compétences en gestion à l'intention des décideurs et des gestionnaires. Ce programme de cinq jours, qui sera disponible dès 2004-2005, contribuera au perfectionnement des compétences et à la gestion plus efficace des nouvelles équipes pluridisciplinaires de la CISR. La CISR finira de donner le cours intitulé *L'équité en emploi, la diversité et la culture* élaboré l'an dernier et donné au bureau régional de Toronto.

La CISR continuera en outre à améliorer les conditions de travail des APR à la suite d'une initiative lancée en 2002 afin de mieux comprendre les défis auxquels doit faire face ce groupe d'employés. Les APR voient à la préparation des demandes d'asile, participent au processus

d'audience en interrogeant les témoins, en déposant des éléments de preuve et en formulant des observations. Dans le cadre du processus accéléré, ils interviewent les demandeurs d'asile qui n'auront pas à se présenter à une audience. Le nouveau profil de compétences de l'APR permettra à la CISR d'embaucher des APR ayant les aptitudes voulues et de fixer des objectifs d'apprentissage et de perfectionnement professionnel précis. Le titulaire du nouveau poste de coordonnateur national des APR supervisera l'établissement des programmes de formation, s'enquerra des possibilités de perfectionnement professionnel et encouragera le partage des pratiques exemplaires.

## Intensification des communications

Les Canadiens s'intéressent davantage aux questions concernant les immigrants et les réfugiés. Les intervenants s'intéressent directement à l'application de la loi et des règles de la CISR de même qu'aux processus qui se répercutent sur leur travail et leurs clients qui comparaissent devant la CISR. Les représentants élus cherchent également les réponses aux questions de leurs électeurs préoccupés et manifestent un intérêt soutenu à l'atteinte de résultats pour la population canadienne. Tous ces groupes veulent bien comprendre la façon dont la CISR tranche les demandes d'asile et les cas d'immigration et avoir la certitude que la CISR rend ses décisions avec équité et en conformité avec le droit canadien.

La CISR a récemment adopté une stratégie de communication afin de renforcer ses communications avec quatre groupes cibles : les divers paliers gouvernementaux, les Canadiens, les intervenants et le personnel de la CISR. En 2004-2005, la CISR cernera les occasions d'intensifier ses communications avec les représentants de tous les paliers de gouvernement. La CISR cherchera également des occasions de partager des informations avec les intervenants, qu'il s'agisse d'universitaires, de consultants en immigration, d'avocats, de gens qui comparaissent devant ses tribunaux et d'autres groupes d'intérêt, dans le but de discuter de questions d'intérêt mutuel. Ce faisant, elle facilitera une meilleure compréhension de son rôle au sein du système d'immigration et d'octroi de l'asile et renforcera la confiance dans l'intégrité et l'équité du système.

## Utilisation novatrice de la technologie

Dans tout milieu de travail moderne, les effectifs compétents et talentueux ont besoin, pour mener à bien leurs projets, d'outils technologiques adéquats. Pour gérer la charge de travail élevée et répartie entre ses cinq bureaux régionaux et de district, la CISR utilise des systèmes et outils technologiques de pointe qui permettent à ses décideurs et à ses employés de partager et d'échanger l'information, de faciliter la préparation des cas, de gérer le cheminement des cas à toutes les étapes, de consulter les intervenants et de communiquer avec ces derniers.

En mai 2003, la CISR a reçu du Conseil du Trésor l'approbation finale pour mettre en œuvre le système de gestion des cas intégré (SGCI). Le SGCI donnera à la CISR la capacité de gérer avec efficience le cheminement d'un grand nombre de cas, depuis la réception jusqu'à la décision

définitive, dans les activités du siège et des régions. Il donnera aux employés de la CISR un accès à toute l'information voulue pour gérer et traiter les cas des trois tribunaux à partir d'un seul écran. Le SGCI offrira à la CISR les moyens suivants :

- automatiser les processus opérationnels manuels, afin de rationaliser le traitement des cas;
- améliorer les délais de traitement;
- réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et le coût global du traitement des cas de réfugiés;
- promouvoir la cohérence dans le processus décisionnel;
- accroître la sécurité et l'intégrité des données;
- améliorer l'infrastructure actuelle de la technologie de l'information de la CISR;
- contribuer à l'initiative Gouvernement en direct du gouvernement du Canada en fournissant un portail Web qui permettra d'échanger de l'information avec les clients et les intervenants.

Ce grand projet bat maintenant son plein. Beaucoup de temps et d'efforts ont été consacrés à la planification initiale : définition de la vision et des objectifs du système; analyse de rentabilisation à l'appui des investissements et des approbations de projets nécessaires; et création de l'équipe du SGCI. Le SGCI sera mis en application par étapes sur une période de 27 mois (pour plus d'information, voir l'annexe 3). Durant les diverses étapes du développement du système, la CISR communiquera avec les intervenants pour s'assurer qu'ils sont préparés aux changements qui les toucheront directement.

La CISR a récemment commencé l'installation de matériel d'enregistrement audionumérique dans ses salles d'audience à Toronto. En remplaçant ainsi les enregistreurs analogiques, la CISR améliorera la qualité du son, facilitera le partage de l'information et réduira les besoins en archivage. Ce projet permettra d'accéder directement et rapidement aux transcriptions et de réduire les coûts. En 2004-2005, la CISR établira des plans pour étendre cette initiative aux autres régions.

## Relations efficaces avec les partenaires du portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés

En tant que partenaires principaux du portefeuille visant les immigrants et les réfugiés, CIC et la CISR continueront d'améliorer les communications et de concerter leurs efforts sur des questions liées à la gestion globale du portefeuille. La période de planification sera marquée par l'établissement de relations aussi étroites avec la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada et par la délimitation des rôles et responsabilités de chacun. De telles relations doivent tenir compte de l'importance accordée au maintien de l'indépendance institutionnelle de la CISR et de l'indépendance de ses décideurs tout en confirmant le principe de gestion intégrée du portefeuille.

Les trois organisations continueront de partager les renseignements pertinents à l'appui du contrôle sécuritaire préliminaire des demandeurs d'asile et collaboreront au chapitre des pratiques de gestion des cas. En outre, il sera essentiel, étant donné la réglementation des consultants en immigration et la mise en œuvre prévue pour 2004-2005 de l'*Entente canado-américaine sur les tiers pays sûrs*,

d'engager les discussions en vue de l'élaboration de cadres, de procédures et de mesures d'observation.

L'une des priorités du portefeuille consiste à réviser le système d'octroi de l'asile. La Commission participera activement à cette révision afin d'y apporter ses connaissances, son expérience et son savoir-faire.

Dans l'immédiat, la Commission réagit aux importantes modifications apportées aux services d'aide juridique en Colombie-Britannique qui ont été annoncées au début de 2004 et qui entreront en vigueur le 1er avril 2004. Comme ces modifications influeront directement sur les activités de la Commission, celle-ci prend des mesures afin de se préparer aux augmentations prévues du nombre de personnes non représentées qui comparaîtront à ses procédures en 2004-2005. Toutefois, à titre de tribunal indépendant ayant le mandat de trancher les questions liées aux immigrants et aux réfugiés, la CISR ne peut plaider la cause des personnes qui comparaissent devant elle. Il y a des limites considérables aux mesures que la CISR peut prendre en vue de réagir à la réduction prévue dans les services d'aide juridique.

Le ministère de la Justice continue de tenir des discussions sur l'aide juridique avec la province de la Colombie-Britannique. Compte tenu du rôle important joué par l'aide juridique dans les activités de la CISR, celle-ci continuera de travailler étroitement avec Justice Canada et CIC en leur qualité de ministères responsables de régler les questions d'aide juridique concernant les immigrants et les réfugiés.

La CISR continuera également de partager son expérience et ses connaissances. Les diverses incidences sur les activités de la Commission, les mesures de prévention nécessaires et les pressions connexes exercées sur les ressources demeurent subordonnées à ces discussions.

L'*Entente cadre administrative* de 1996, qui établit clairement les composantes principales de la relation institutionnelle entre CIC et la CISR, sera également revue au cours du prochain exercice. Cette révision se fera de concert avec CIC et l'ASFC afin de tenir compte des réalités courantes et des initiatives respectives de gestion des cas.

## Relations efficaces avec les clients et les intervenants

La Commission estime très important d'entretenir des relations efficaces avec les clients et les intervenants externes tout en maintenant son indépendance décisionnelle. La CISR entreprendra les initiatives qui suivent durant la période de planification.

### *Approche renouvelée à l'engagement des intervenants*

En 2004-2005, la CISR renforcera ses relations avec les intervenants et renouvellera son approche au Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP)[21]. Ce dernier fait office de tribune où la CISR peut échanger de l'information et régler des questions d'intérêt commun avec ses principaux intervenants.

La CISR engagera un dialogue avec les intervenants pour s'assurer que ses

[21] Sont membres de ce comité des organismes tels que l'Association du Barreau canadien, des associations professionnelles d'avocats spécialisés en immigration, le Conseil canadien pour les réfugiés et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).

relations répondent à l'évolution des besoins. La CISR s'appuiera sur les efforts qu'elle a déployés au cours de la dernière année pour mettre en place de nouveaux mécanismes et de nouvelles approches souples afin de maintenir un dialogue continu.

En outre, les bureaux régionaux de la CISR contribueront également à créer et à maintenir des relations efficaces par le biais de tribunes établies avec les intervenants locaux.

***Amélioration des services à la clientèle***

L'Initiative d'amélioration des services à l'échelle de l'administration fédérale a été lancée en 2001. En vertu de cette initiative, les ministères et les organismes doivent améliorer, de façon importante et mesurable, le taux de satisfaction des clients en ce qui concerne la qualité des services offerts. La CISR a dû reporter sa réponse, parce qu'elle avait d'autres priorités à traiter et faisait face à des pressions sans précédent liées à la charge de travail. La CISR prévoit déterminer l'approche globale qu'elle entend adopter pour améliorer les services aux clients dans le but de réaliser des progrès à l'appui de cet engagement au cours de la période de planification visée.

Un certain nombre de projets sont prévus en 2004-2005 en vue d'améliorer les services à la clientèle. La CISR développera des outils d'information adaptés aux besoins des divers groupes clients et verra à répondre aux besoins particuliers des parties non représentées, notamment les demandeurs d'asile et les appelants, de même que les conseils juristes et non juristes qui comparaissent devant les tribunaux de la CISR.

La CISR continuera de travailler de concert avec les intervenants clés afin d'explorer les possibilités de développer d'autres outils pour aider les personnes non représentées qui interviennent dans les processus de la CISR. Elle s'appuiera pour ce faire sur la collaboration établie avec des intervenants clés qui a donné lieu à la publication, en 2003, du document intitulé *Demande d'asile : aperçu du processus*[22].

Ce document fait un survol, dans un langage clair et simple, du processus d'octroi de l'asile, du début à la fin, c.-à-d. depuis le point d'entrée au Canada jusqu'à l'obtention de la résidence permanente ou, selon le cas, jusqu'au renvoi. La CISR distribue maintenant ce guide aux points d'entrée et aux organisations non gouvernementales. Ce document sera mis à jour en 2004-2005 pour tenir compte des changements apportés aux processus de la CISR, du rôle de la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada et des nouvelles dispositions réglementaires concernant les consultants en immigration.

Au cours de la période de planification, la CISR envisagera la possibilité d'établir dans d'autres domaines des liens de collaboration qui permettront d'améliorer

[22] Disponible à l'adresse suivante : www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/tribunaux/spr/asile/index-f.htm.

les outils destinés à aider les personnes non représentées qui interviennent dans les processus de la CISR.

***Mécanismes de traitement des plaintes visant les procédures à la CISR***

La CISR a été le premier tribunal administratif fédéral à établir une procédure officielle de traitement des plaintes concernant la conduite des commissaires (décideurs) nommés à la CISR par le gouverneur en conseil. *Le Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires*[23], adopté en octobre 1999, reconnaît que des normes de conduite élevées sont exigées des décideurs de la CISR, qui ont le mandat de rendre des décisions qui influent profondément sur la vie des gens. Durant la période de planification, la CISR continuera de gérer le mécanisme de traitement des plaintes, de prendre les mesures correctives qui s'imposent et de suivre de près l'application du Protocole.

## Partage des pratiques exemplaires

La CISR fait partie intégrante du portefeuille canadien de l'immigration et de la protection des réfugiés. Elle joue par ailleurs un rôle important, sur la scène internationale, dans les affaires intéressant les réfugiés. Les liens qu'elle établit avec les intervenants au pays et à l'étranger lui permettent de se tenir au fait des tendances et des pratiques nouvelles dans les autres pays. En tant que tribunal administratif d'avant-garde, la CISR est résolue à partager les pratiques exemplaires, à promouvoir les droits humains et à réagir aux questions internationales. Durant la période de planification, la CISR accordera la priorité au partage des pratiques exemplaires dans les domaines qui suivent.

***Consultations intergouvernementales***

La CISR continue de jouer un rôle de premier plan dans les activités du groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine, sous l'égide du Groupe des consultations intergouvernementales (GCI) sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Elle participera aussi aux travaux du groupe de travail des données du GCI.

En tant que membre du groupe de travail des données du GCI, la CISR participe au dialogue portant sur les analyses comparatives des demandes d'asile présentées dans les divers pays membres du GCI. Dans le cadre des activités du groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine, la CISR continue de fournir des renseignements et des conseils aux pays — qu'ils soient membres ou non du GCI — qui mettent sur pied des services de renseignements sur les pays d'origine.

***Association internationale des juges aux affaires des réfugiés***

La CISR a toujours maintenu de solides relations de travail avec l'Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR), organisme créé en 1997 pour promouvoir la normalisation des pratiques, des procédures et de l'interprétation du droit des réfugiés partout dans le monde[24].

Au cours de la période de planification, le président de la CISR et le vice-président du tribunal de la Protection des réfugiés joueront un rôle de premier plan dans les travaux du conseil exécutif de l'AIJAR et du comité de perfectionnement professionnel de l'AIJAR ainsi que dans des activités connexes. La CISR jouera

[23] Disponible à l'adresse suivante : www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/politiques/conduct_f.htm.
[24] Pour plus d'information sur l'AIJAR, voir http://www.iarlj.nl/.

également un rôle de chef de file dans la nouvelle section régionale des Amériques de l'AIJAR. La CISR continuera de participer aux groupes de travail de l'AIJAR, qui explorent les différents aspects du droit des réfugiés et de la procédure applicable.

Les décideurs de la communauté internationale qui traitent des questions relatives aux réfugiés reconnaissent de longue date les efforts que le Canada déploie à la promotion des pratiques exemplaires. Par exemple, de nombreux pays, y compris les États-Unis et le Royaume-Uni, ont emboîté le pas au Canada dans plusieurs domaines du droit des réfugiés et de la pratique y afférente, notamment en adoptant des lignes directrices régissant la persécution liée au sexe modelées sur les directives de la CISR. Le Royaume-Uni élabore actuellement des lignes directrices sur les demandeurs d'asile mineurs semblables aux directives de la CISR.

### *Études comparatives d'autres systèmes d'octroi de l'asile*

Les échanges avec les organismes d'octroi de l'asile d'autres pays permettent à la CISR de partager les pratiques, approches et solutions exemplaires. Ces échanges font partie intégrante des fonctions internationales du président de la CISR. En 2003, le président a rendu visite au Service d'immigration et de naturalisation des États-Unis, à Washington, D.C. Il s'est également rendu en Angleterre, en Belgique, en Allemagne, en France et en Suède dans le but d'examiner des moyens nouveaux et plus efficaces pour s'acquitter de la mission de la CISR. Pendant la période de planification, la CISR continuera de partager ses pratiques exemplaires avec les autres pays.

### *Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés*

La relation du Canada avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)[25] est gérée par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, l'Agence canadienne de développement international et CIC. C'est CIC qui est le principal interlocuteur du HCR pour ce qui est des questions de protection des réfugiés. Au cours des dernières années, ces trois organismes ont collaboré à un certain nombre d'initiatives intéressant le HCR. La CISR continuera d'être tenue au courant de l'évolution de la situation par CIC et échangera elle-même, au besoin, directement avec le HCR sur les questions concernant l'octroi de l'asile.

L'Ordre du jour pour la protection, adopté à l'unanimité en 2002 par le Comité exécutif du HCR et lors de l'Assemblée générale de l'ONU, expose le cadre général de l'avenir de la protection des réfugiés. Le Canada a joué et continuera de jouer un rôle essentiel dans l'élaboration de l'Ordre du jour, qui expose les objectifs pluriannuels à atteindre pour renforcer cette protection au niveau international.

### *Autres tribunaux administratifs canadiens*

La CISR continuera à participer activement aux conférences annuelles du Conseil des tribunaux administratifs canadiens (CTAC)[26]. Ces conférences fournissent l'occasion à tous les tribunaux administratifs canadiens de partager les pratiques exemplaires et les nouvelles approches aux questions d'actualité. La CISR est un membre influent du CTAC. Ses représentants se démarquent par leur apport important, en tant que conférenciers et participants assidus.

[25] Pour plus d'information sur le HCR, se rendre à l'adresse suivante : www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home.

[26] Pour plus d'information sur le CTAC, se rendre à l'adresse suivante : http://www.ccat-ctac.org/fr/index.php.

# V. ORGANISATION

## 5.1 Responsabilités

Le président est le premier dirigeant de la CISR ainsi que son principal porte-parole. Il assure un leadership et une orientation globales aux trois tribunaux de la CISR. Il est tenu d'articuler et de promouvoir la vision de la CISR, qui unit tout le personnel vers un objectif commun, soit de rendre en temps opportun des décisions équitables sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés. En plus des vastes responsabilités qui lui incombent en matière de gestion des personnes nommées par décret, il exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi afin d'aider les décideurs à accroître la cohérence, la qualité et l'efficacité du processus décisionnel. Le président rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration.

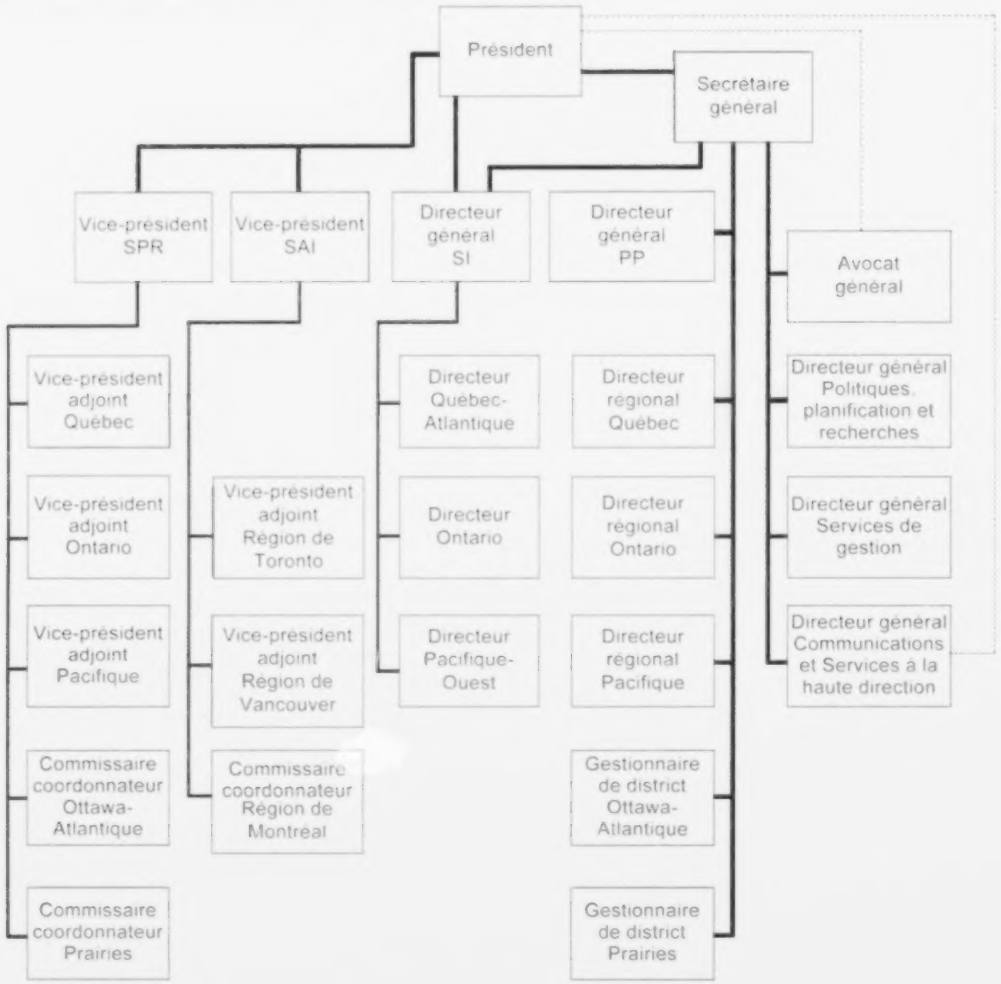
La secrétaire générale fait fonction d'administratrice en chef des opérations de la CISR et rend des comptes au président de la CISR. Elle est responsable des opérations et de l'administration globale des trois tribunaux de la CISR. La secrétaire générale est également responsable d'environ 1 000 fonctionnaires, y compris ceux qui assurent un soutien direct aux activités décisionnelles.

Deux vice-présidents et un directeur général sont responsables du processus décisionnel de chacun des trois tribunaux et rendent compte au président de la CISR :

- le vice-président du tribunal de la Protection des réfugiés, nommé par décret, est responsable d'environ 190 décideurs;
- le directeur général du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention, nommé sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, est responsable d'environ 30 décideurs;
- le vice-président du tribunal d'Appel en matière d'immigration, nommé par décret, est responsable d'environ 30 décideurs.

## 5.2 Organigramme de la CISR

**Figure 5.1**
**Organigramme de la CISR**




Légende
SPR Section de la protection des réfugiés
SAI Section d'appel de l'immigration
SI Section de l'immigration
PP Perfectionnement professionnel

Le siège de la CISR est à Ottawa. Il y a cinq bureaux régionaux répartis dans tout le pays : Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary et Vancouver.

# 5.3 Dépenses prévues

**Figure 5.2**
**Dépenses prévues (en millions de dollars)[27]**

| | Prévisions de dépenses 2003-2004 | Dépenses prévues 2004-2005 | Dépenses prévues 2005-2006 | Dépenses prévues 2006-2007 |
|---|---|---|---|---|
| Protection des réfugiés | 69,4 | **73,8** | 62,3 | 62,3 |
| Enquêtes et contrôles des motifs de détention | 5,6 | **9,6** | 10,1 | 9,6 |
| Appels en matière d'immigration | 5,7 | **8,1** | 8,6 | 8,1 |
| Gestion et services généraux | 54,6 | **29,7** | 29,5 | 29,5 |
| **Total du Budget principal des dépenses** | 135,3 | **121,1** | 110,5 | 109,5 |
| *Rajustements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)* : | | | | |
| Nouvelles ententes de conventions collectives et autres rajustements mineurs | 1,5 | | | |
| Système de gestion des cas intégré | 2,5 | | | |
| Réaffectation à l'échelle du gouvernement | -1,2 | | | |
| Affectation à but particulier pour la traduction des décisions retournée au Trésor | -8,9 | | | |
| Report de fonds de 2002-2003 | 4,3 | | | |
| Financement à l'appui des initiatives associées à l'accroissement de l'arriéré[28] | | **12,0** | | |
| **Dépenses nettes prévues** | 133,6 | **133,1** | 110,5 | 109,5 |
| Plus : Coût des services reçus à titre gracieux | 19,2 | **19,0** | 17,5 | 17,5 |
| **Coût net du programme** | 152,8 | **152,1** | 128,0 | 127,0 |
| **Équivalents temps plein** | 1 200 | **1 180** | 1 100 | 1 100 |

La tendance des dépenses prévues pour 2005-2006 et 2006-2007 se traduit par la fin du financement pour le développement et la mise en œuvre du système de gestion des cas intégré (SGCI), et le fait que le maintien du financement en vue de réduire davantage le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision n'a pas été approuvé.

Les différences budgétaires entre les secteurs d'activité des exercices 2003-2004, 2004-2005 et les suivants sont attribuables à une réaffectation interne visant à mieux harmoniser les ressources, comme celles consacrées à la traduction des décisions, avec les activités des tribunaux.

[27] Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre aux totaux indiqués.
[28] Ce financement a été approuvé par le Conseil du Trésor sur une base annuelle, dans le but de réduire davantage le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision. Nous avons reçu l'autorisation d'ajouter une rubrique dans le prochain budget supplémentaire des dépenses aux fins d'approbation par le Parlement.

# VI. ANNEXES

## Annexe 1 : Renseignements financiers

**Figure 6.1**
**Coût net du programme pour l'exercice visé (en millions de dollars)**

| | Commission de l'immigration et du statut de réfugié |
|---|---|
| Dépenses nettes prévues | **133,1** |
| *Plus : Services reçus à titre gracieux* | |
| Locaux fournis par TPSGC | **13,0** |
| Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (excluant les fonds renouvelables) | **6,0** |
| **Coût net du programme pour 2004-2005** | **152,1** |

**Figure 6.2**
**Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein par secteur d'activité (en millions de dollars)[29]**

| | Prévisions de dépenses 2003-2004 | | Dépenses prévues 2004-2005 | | Dépenses prévues 2005-2006 | | Dépenses prévues 2006-2007 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $ | ETP | $ | ETP | $ | ETP | $ | ETP |
| Protection des réfugiés | 70,2 | 815 | **85,2** | **805** | 62,3 | 730 | 62,3 | 730 |
| Enquêtes et contrôles des motifs de détention | 5,6 | 50 | **10,1** | **50** | 10,1 | 50 | 9,6 | 50 |
| Appels en matière d'immigration | 5,8 | 70 | **8,1** | **70** | 8,6 | 70 | 8,1 | 70 |
| Gestion et services généraux | 51,9 | 265 | **29,8** | **255** | 29,5 | 250 | 29,5 | 250 |
| Total | 133,6 | 1 200 | **133,1** | **1 180** | 110,5 | 1 100 | 109,5 | 1 100 |

[29] Les différences budgétaires entre les secteurs d'activité des exercices 2003-2004, 2004-2005 et les suivants sont attribuables à une réaffectation interne visant à mieux harmoniser les ressources, comme celles consacrées à la traduction des décisions, avec les activités des tribunaux. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre aux totaux indiqués.

## Annexe 2 : Plan d'action pour la protection des réfugiés

Au début de 2003-2004, le tribunal de la Protection des réfugiés a lancé un plan d'action destiné à accroître sa capacité de régler les demandes d'asile tout en maintenant la qualité de son processus décisionnel. En dépit des gains d'efficience qu'ont permis de réaliser les processus rationalisés et la constitution de tribunaux à un seul commissaire, ces efforts n'ont pas suffi, et d'autres mesures s'imposaient.

Le Plan d'action jette les assises des changements — échelonnés sur trois ans — apportés aux méthodes de fonctionnement de la CISR. Afin de favoriser l'équité et l'efficacité des processus, il met l'accent sur trois secteurs importants où des améliorations sont nécessaires :

- normaliser et simplifier le processus de gestion des cas;
- fournir un meilleur encadrement institutionnel à la prise de décisions;
- améliorer l'efficacité des audiences et des processus dans leur ensemble.

Durant la phase initiale du Plan d'action, la CISR a examiné en profondeur les méthodes en place dans les régions afin de déceler et d'éliminer les redondances et les pratiques inefficientes et d'adopter des pratiques exemplaires. Cet examen a mené à la création d'un processus national unique, simple, rapide et équitable.

Les efforts concertés de toute l'organisation ont permis d'appuyer la mise en œuvre du Plan d'action tout au long de 2003-2004. La CISR a mis au point des outils pour orienter la prise de décisions, notamment une série de directives sur les questions procédurales concernant la mise au rôle des audiences, la préparation et la tenue des audiences ainsi que l'observation plus rigoureuse des règles du tribunal. Elle a en outre élaboré un guide jurisprudentiel pour les demandes d'asile issues du Costa Rica.

La CISR fait le suivi des étapes clés du nouveau processus et constate déjà une nette amélioration :

- hausse de 25 % du nombre de demandes d'asile mises au rôle au cours du troisième trimestre de 2003-2004 par rapport au même trimestre de l'année précédente;
- réduction du nombre de remises et d'ajournements à 40 % comparativement à 44 % en 2001-2002;
- augmentation du nombre de formulaires de renseignements personnels déposés à temps;
- diminution de la durée des audiences grâce à l'examen ciblé des questions à trancher;
- diminution du temps consacré à la préparation des cas.

Durant la période de planification, la CISR continuera de mettre en valeur les améliorations générées par le Plan d'action et de déployer des efforts pour améliorer les processus des tribunaux dans leur ensemble.

## Annexe 3 : Projet du Système de gestion des cas intégré

Le 30 mai 2003, la CISR a obtenu du Conseil du Trésor l'approbation du projet de mise en place du Système de gestion des cas intégré (SGCI). Le SGCI permettra à la CISR de gérer efficacement le cheminement d'un grand nombre de cas dans le cadre de ses opérations régionales et centrales, depuis la réception jusqu'à la décision définitive. Il donnera aux employés de la CISR un accès à partir d'un seul écran à toute l'information voulue pour gérer et traiter les cas des trois tribunaux. Il donnera à la CISR la capacité d'automatiser les améliorations apportées au traitement de façon à :

- réduire considérablement le délai de traitement;
- réduire l'arriéré et le coût global de traitement des demandes d'asile;
- promouvoir la cohérence dans les décisions de façon à mieux protéger les réfugiés et à assurer la sécurité des Canadiens;
- accroître la sécurité et l'intégrité des données;
- améliorer l'infrastructure actuelle de la TI, notamment en appuyant l'initiative Gouvernement en direct et en créant un portail Web afin d'échanger de l'information avec les clients et les intervenants.

| Dépenses réelles | Prévisions de dépenses | Dépenses prévues (en millions de dollars) | | |
|---|---|---|---|---|
| 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 |
| 1,4 | 11,7 | 15,4 | 4,4 | 0 |

| Activités prévues | Résultats escomptés et échéances |
|---|---|
| **Phase 1** | |
| Version 1 : remplacer l'actuel Système de gestion des types de données concernant les demandes d'asile et automatiser l'examen initial et la catégorisation | Système plus efficace qui améliorera la gestion des cas à la CISR – *juin 2004* |
| Version 2 : automatiser les processus de recherche | Plus grande efficacité des processus de recherche grâce à l'automatisation des demandes de recherche – *automne 2004* |
| Version 3 : formulaire de renseignements personnels (FRP) en format électronique | Meilleurs services à la clientèle du fait que les conseils pourront déposer les FRP par voie électronique – *automne 2004* |
| Version 4 : automatiser les processus de gestion du tribunal de la Protection des réfugiés | Prestation améliorée du programme grâce à l'automatisation des principales fonctions et amélioration du processus décisionnel au moyen de renseignements intégrés exhaustifs et exacts sur les cas – *automne 2005* |
| **Phase 2** | |
| Automatiser les processus du tribunal d'Appel en matière d'immigration | Développement, à partir de la phase 1, des diverses composantes du SGCI nécessaires au traitement et à la mise au rôle des appels – *hiver 2005* |
| **Phase 3** | |
| Automatiser les processus du tribunal chargé des enquêtes et des contrôles des motifs de détention | Développement, à partir de la phase 1, des diverses composantes du SGCI nécessaires au traitement et à la mise au rôle des enquêtes et des contrôles des motifs de détention – *hiver 2005* |

# Annexe 4 : Autres renseignements

## Dispositions législatives et réglementaires appliquées

*Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*
(L.C. de 2001, ch. 27)

*Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés*
(DORS/2002-227)

*Règles de la Section de la protection des réfugiés*
(DORS/2002-228)

*Règles de la Section de l'immigration*
(DORS/2002-229)

*Règles de la Section d'appel de l'immigration*
(DORS/2002-230)

*Règles sur le serment professionnel ou la déclaration* (Commission de l'immigration et du statut de réfugié)
(DORS/2002-231)

## Renseignements complémentaires

Pour de plus amples renseignements sur la CISR, visiter le site Web de la CISR, au www.cisr-irb.gc.ca, ou communiquer avec la Direction des communications, au (613) 947-0803, ou avec l'un des bureaux de la CISR suivants :

## Siège de la CISR et bureaux régionaux

Commission de l'immigration et du statut de réfugié (Siège)
Place Minto, Édifice Canada
344, rue Slater, 12e étage
**Ottawa** (Ontario)
Canada
K1A 0K1
Tél. : (613) 995-6486
Téléc. : (613) 943-1550

200, boulevard René-Lévesque Ouest
Complexe Guy-Favreau
Tour Est, pièce 102
**Montréal** (Québec)
H2Z 1X4
Tél. : (514) 283-7733
Téléc. : (514) 283-0164

74, rue Victoria, suite 400
**Toronto** (Ontario)
M5C 3C7
Tél. : (416) 954-1000
Téléc. : (416) 954-1165

Library Square, suite 1600
300 West Georgia Street
**Vancouver** (Colombie-Britannique)
V6B 6C9
Tél. : (604) 666-5946
Téléc. : (604) 666-3043

Place Minto, Édifice Canada
344, rue Slater, 11e étage
**Ottawa** (Ontario)
K1A 0K1
Tél. : (613) 943-8630
Téléc. : (613) 943-1550

Fording Place
205-9th Ave. S.E., 9e étage
**Calgary** (Alberta)
T2G 0R3
Tél. : (403) 292-6134
Téléc. : (403) 292-6131

## Processus de la CISR

Chacun des trois tribunaux de la CISR dispose de son propre processus, lequel diffère selon le genre de cas dont il s'agit. Pour plus d'information sur :

- le processus de demande d'asile, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/rpdp_f.htm;
- le processus d'enquête, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/ahp_f.htm;
- le processus de contrôle des motifs de détention, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/drp_f.htm;
- le processus d'appel du refus d'une demande de parrainage, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/sap_f.htm;
- le processus d'appel de mesures de renvoi, voir www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/roap_f.htm.